

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Оптимизация и совершенствование работы кадровой службы в организации

УДК 005.96:005.591.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А51	Кулетова Ш. Ш.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Хаперская А. В.			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к. философ. н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И. Г.	к. э. н.		

Планируемые результаты обучения по направлениям подготовки

38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) Видяев И. Г.
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы (бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А51	Кулетовой Шахло Шухратовне

Тема работы:

Оптимизация и совершенствование работы кадровой службы в организации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	Приказ №129-7 с от 08.05.2020 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	04.06.2020
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</p>	<p>Объектом исследования в работе является система взаимоотношений в разрезе кадровых вопросов в организации Алмалыкский государственный архив Ташкентской области в современных условиях функционирования.</p> <p>Предметом исследования выступает оценка и анализ эффективности деятельности отдела кадров Алмалыкского государственного архива Ташкентской области.</p> <p>Информационной базой для исследования выступили: нормативно-правовые акты, интернет ресурсы, монографии, статьи в периодических изданиях, учебно-методическая литература, статистические данные по теме исследования. Данные, полученные в Алмалыкском городском государственном архиве в ходе прохождения преддипломной практики.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - раскрыть понятие и место работы кадровой службы в деятельности организации; - описать задачи и направления оптимизации, типичные ошибки в работе кадровой службы; - дать организационно-экономическую характеристику и провести анализ кадровой службы, на примере Государственного архива города Алмалык

<p><i>конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - вынести перечень мероприятий по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы и рассчитать их социально-экономическую эффективность; - разработать программу корпоративной социальной ответственности для Государственного архива города Алмалык.
<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Таблица 1 – Основные задачи кадровой службы организации</p> <p>Таблица 2 – Система и результаты внешних и внутренних коммуникаций кадровой службы организации</p> <p>Таблица 3 – Направления оптимизации в работе кадровой службы</p> <p>Таблица 4 – Структура и классификация ошибок в деятельности кадрового отдела организации (по направлениям деятельности)</p> <p>Таблица 5 – Организационная характеристика отделов Алмалыкского государственного архива</p> <p>Таблица 6 – Основные преимущества и недостатки линейной структуры организации и управления персоналом</p> <p>Таблица 7 – Состав и численность подразделений Алмалыкского городского государственного архива, по состоянию на 31.12.2019 г.</p> <p>Таблица 8 - Динамика обеспеченности трудовыми ресурсами Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы</p> <p>Таблица 9 – Динамика структуры персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы</p> <p>Таблица 10 – Уровень укомплектованности персоналом Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы</p> <p>Таблица 11 – Структура персонала Алмалыкского городского государственного архива по стажу работы за 2017 – 2019 годы</p> <p>Таблица 12 – Состав специалистов и руководства Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы по возрасту</p> <p>Таблица 13 – Структура персонала Алмалыкского городского государственного архива по уровню образования за 2017 – 2019 годы</p> <p>Таблица 14 – Анализ работников Алмалыкского городского государственного архива по гендерному признаку за 2017 – 2019 годы</p> <p>Таблица 15 – Динамика движения трудовых ресурсов персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы</p> <p>Таблица 16 – Динамика производительности труда персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы</p> <p>Таблица 17 – Анализ влияния факторов на изменение уровня производительности труда в Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы</p> <p>Таблица 18 – Динамика заработной платы персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017-2019 годы</p> <p>Таблица 19 – Динамика коэффициента опережения в Алмалыкском городском государственном архиве за 2017-2019 годы</p>

	<p>Таблица 20 – Матрица SWOT-анализа Алмалыкского городского государственного архива</p> <p>Таблица 21 – Этапы проекта по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы Алмалыкского городского государственного архива</p> <p>Таблица 22 – Расчет планируемого фонда оплаты труда Алмалыкского городского государственного архива за месяц</p> <p>Таблица 23 – Уровень экономии фонда оплаты труда в Алмалыкском городском государственном архиве</p> <p>Таблица 24 – Рост уровня выручки Алмалыкского городского государственного архива вследствие применения программы по оцифровке и хранению коммерческой информации</p> <p>Таблица 25 – Объем расходов на реализацию проекта по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы Алмалыкского городского государственного архива</p> <p>Таблица 26 – Сравнение экономической эффективности при внедрении рекомендаций и без них</p> <p>Рисунок 1 – Примерная организационная структура кадровой службы</p> <p>Рисунок 2 – Цели и задачи кадровой политики организации</p> <p>Рисунок 3 – Организационная структура Алмалыкского городского государственного архива</p> <p>Рисунок 4 – Структура персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы</p> <p>Рисунок 5 – Динамика движения персонала кадров Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы</p> <p>Рисунок 6 – Динамика движения персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы в абсолютных показателях</p> <p>Рисунок 7 – Динамика производительности труда персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы</p> <p>Рисунок 8 - Анализ влияния факторов на изменение уровня производительности труда в Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы</p> <p>Рисунок 9 – Динамика заработной платы персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017-2019 годы</p> <p>Рисунок 10 - Динамика коэффициента опережения в Алмалыкском городском государственном архиве за 2017-2019 годы</p> <p>Рисунок 11 – Проектная структура Алмалыкского городского государственного архива</p> <p>Рисунок 12 - Уровень экономии фонда оплаты труда в Алмалыкском городском государственном архиве</p> <p>Рисунок 13 - Динамика экономической эффективности при внедрении рекомендаций и без них</p>
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
«Социальная ответственность»	Черепанова Наталья Владимировна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Халперская А. В.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А51	Кулетова Шахло Шухратовна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 109 с., 14 рис., 35 табл., 53 источн., 6 прил.

Ключевые слова: отдел кадров, внутренние коммуникации, оптимизация работы, проект мероприятий, корпоративная социальная ответственность.

Объектом исследования является система взаимоотношений в разрезе кадровых вопросов в организации Алмалыкский государственный архив.

Цель работы – разработка рекомендаций по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы, на примере: Алмалыкского государственного архива.

В процессе исследования проводился аналитический обзор источников и литературы для выявления степени изученности и существующих проблем; анализ методов оптимизации работы кадровых служб.

В результате исследования разработан проект по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы.

Основные конструктивные и технико-эксплуатационные показатели: оптимизация работы кадровой службы за счет: объединения отделов, оптимизации системы оплаты труда, внедрения программы внутреннего учета кадров, программы по учету архивной информации, интеграция с Единой национальной системой оплаты труда; бесплатное пребывание детей персонала архива в дошкольном учреждении.

Степень внедрения – разработанные мероприятия вынесены на рассмотрение руководства исследуемой организации.

Экономическая эффективность заключается в разработке мероприятий по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы архива с учетом специфики региона и наличия определенного объема экономической информации о функционировании отдела кадров исследуемого архива.

Оглавление

Введение.....	10
1 Общие теоретические основы организации работы кадровой службы в организации	13
1.1 Понятие и место работы кадровой службы в организации	13
1.2 Задачи и направления оптимизации работы кадровой службы	19
1.3 Типичные ошибки в работе кадровой службы	22
2 Анализ работы кадровой службы, на примере Государственного архива города Алмалык.....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	25
2.2 Характеристика деятельности отдела организационно-кадровой работы архива	31
2.3 Анализ стратегии управления персоналом архива.....	50
3 Мероприятия по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы в организации Государственного архива города Алмалык	55
3.1 Основные направления совершенствования работы кадровой службы. 55	
3.2 Расчет общей социально-экономической эффективности предложенных мероприятий	66
4 Разработка программы корпоративной социальной ответственности Государственного архива города Алмалык.....	74
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	74
4.2 Цели и задачи программы	78
4.3 Стейкхолдеры программы	80
4.4 Структура программы КСО	83
4.5 Определение затрат на программу КСО	83
4.6 Ожидаемая эффективность программы КСО	84
Заключение.....	87
Список использованных источников.....	91
Приложение А (обязательное) Вертикальный и горизонтальный анализ бухгалтерского баланса Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы.....	98
Приложение Б (обязательное) Вертикальный и горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы.....	101

Приложение В (обязательное) Анкета опросник по оценке системы управления персоналом Алмалыкского городского государственного архива	102
Приложение Г (обязательное) Штатное расписание Алмалыкского городского государственного архива	104
Приложение Д (обязательное) Сравнительный анализ моделей КСО в национальных культурах	106
Приложение Е (обязательное) Цели КСО Алмалыкского городского государственного архива	108

Введение

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что кадровая служба на современном предприятии является определяющей и решающей структурной единицей, от оптимального построения и процесса совершенствования которой зависит успех финансово - хозяйственной деятельности и конкурентоспособность предприятия на отраслевом и иных рынках. Кадровая служба, при правильном построении и использовании, не только может контролировать ситуацию с кадрами на предприятии в текущий момент времени, но и моделировать её развитие на среднесрочный и долгосрочный периоды, принимая при этом соответствующие меры. Кадровая служба, обладая гибкостью в подходе к персоналу предприятия и кадровому резерву, может адаптироваться, меняться и подстраиваться под внутренние потребности предприятия и чутко реагировать на внешние факторы, принимая нужные решения в процессе работы с персоналом.

Проблема исследования заключается в том, отделы кадров на государственных и муниципальных предприятиях до сих пор имеют низкий организационный статус и являются слабыми в профессиональном отношении. Часто, отделы кадров структурно разобщены с другими подразделениями, которые так же выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и иные). В итоге, отделы кадров не являются координирующими центрами в разрезе кадровой работы в организации.

Следовательно, современная кадровая служба государственной организации должна обладать новейшим научным аппаратом и знаниями, продуктивными кадровыми технологиями в области управления персоналом организации. Важно разработать и внедрять в практическую деятельность инновационные подходы по работе с кадрами, такие как: профотбор (аттестация), кадровое планирование (резерв), обучение кадров, создание индивидуальной программы развития молодого специалиста, обновление

нормативно-правовой базы по управлению кадрами, инновационный стиль управления кадрами, совершенствование труда руководства организации, создание новой системы контроля в процессе управления кадрами.

Объектом исследования в работе является система взаимоотношений в разрезе кадровых вопросов в организации Алмалыкский государственный архив.

Предметом исследования выступает оценка и анализ эффективности деятельности отдела кадров Алмалыкского государственного архива.

Целью бакалаврской работы является разработка проекта мероприятий по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы, на примере: Алмалыкского государственного архива.

Для достижения цели в работе были поставлен следующий перечень задач:

- раскрыть понятие и место работы кадровой службы в деятельности организации;
- описать задачи и направления оптимизации, типичные ошибки в работе кадровой службы;
- дать организационно-экономическую характеристику и провести анализ кадровой службы, на примере Государственного архива города Алмалык
- разработать проект мероприятий по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы и рассчитать их социально-экономическую эффективность;
- разработать программу корпоративной социальной ответственности для Государственного архива города Алмалык.

В качестве основных методов при написании работы были использованы: диалектический, экономико-статистические, анализ научной литературы, изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики, моделирование, сравнение, синтез, анализ деятельности кадровой службы.

Научная или практическая новизна работы состоит в разработке и

экономическом обосновании мероприятий по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы Алмалыкского городского государственного архива на основе повышения её статуса в финансово-хозяйственной деятельности и оптимизации кадровой политики архива.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что их дальнейшая разработка и внедрение в практическую деятельность архива будет способствовать росту продуктивности всей деятельности архива, совершенствованию общей стратегии реализации её конкурентных преимуществ. Разработанные мероприятия могут стать методической базой в ходе осуществления реформирования деятельности кадровых отделов для руководителей отделений архивов в республике Узбекистан, что, в итоге, даст рост конкурентоспособности и эффективности деятельности архива, в целом.

Реализация и апробация результатов работы. Основные положения бакалаврской работы были использованы в Алмалыкском государственном архиве при осуществлении комплекса мероприятий по реформированию деятельности кадровой службы.

1 Общие теоретические основы организации работы кадровой службы в организации

1.1 Понятие и место работы кадровой службы в организации

Под кадровой службой любого предприятия принято понимать совокупность специализированных структурных подразделений в сфере её управления вместе с занятыми в них должностными лицами (руководством, специалистами), призванными к управлению персоналом в рамках избранной кадровой политики. Так утверждает П. В. Шереметов [25, с. 118].

Ленская И. Ю. утверждает, что «кадровая служба - обобщенное понятие, которое обозначает структурное подразделение в организации, занимающееся разработкой и реализацией кадровой политики, управления персоналом и развития человеческих ресурсов» [25, с. 118].

Под управлением персоналом, которое выступает целью работы кадровой службы, Тесленко И. Б. понимает «целенаправленная деятельность по разработке концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Это особый вид управленческой деятельности, обеспечивающий формирование социальной политики предприятия, социального партнерства, доверия между наемными работниками и работодателями» [25, с. 118].

В системе государственной службы кадровая служба является самостоятельным структурным подразделением, которое отвечает за разработку и реализацию кадровой стратегии на различные периоды времени, организует систему работы с кадрами.

Целью работы кадровой службы является способствование достижению основных целей государственной организации путем обеспечения необходимыми кадрами и эффективным использованием трудового потенциала персонала организации [21, с. 35].

Ведущими задачами кадровой службы государственной организации являются задачи, указанные в (таблице 1) [21, с. 41].

Таблица 1 – Основные задачи кадровой службы организации

Основные задачи кадровой службы организации
Методическое и организационное обеспечение кадровой политики организации
Внесение предложений по реализации положений федеральных законов и иных нормативно-правовых актов о государственной службе.
Организация подготовки и оформление решений государственного органа, связанного с поступлением на работу, заключением государственного служебного контракта, назначением на должность, её прохождением, освобождением от должности, увольнением.
Грамотное применение кадровых технологий.
Организация обучения и профессиональной переподготовки, повышения квалификации (стажировки) персонала государственного учреждения.
Помощь в организации служебных проверок.
Консультирование персонала по кадровым, правовым и иным вопросам, касающихся их должностных прав и обязанностей.
Обеспечение методическим материалом руководство организации, обобщение и распределение передового опыта работы с персоналом, его анализ и последующая адаптация к современным условиям работы на государственном учреждении.
Сдача отчетности в различные государственные органы и налоговую инспекцию, миграционную службу

Структура и штат кадровой службы формируется дифференцировано, исходя из целей и задач, которые ставит перед ними руководство и требует законодательство, его структурных и технологических особенностей, объема полномочий, численности персонала, сложности и объема выполняемых работ. Примерная структура кадровой службы государственного предприятия (рисунок 1) [10, с. 17].

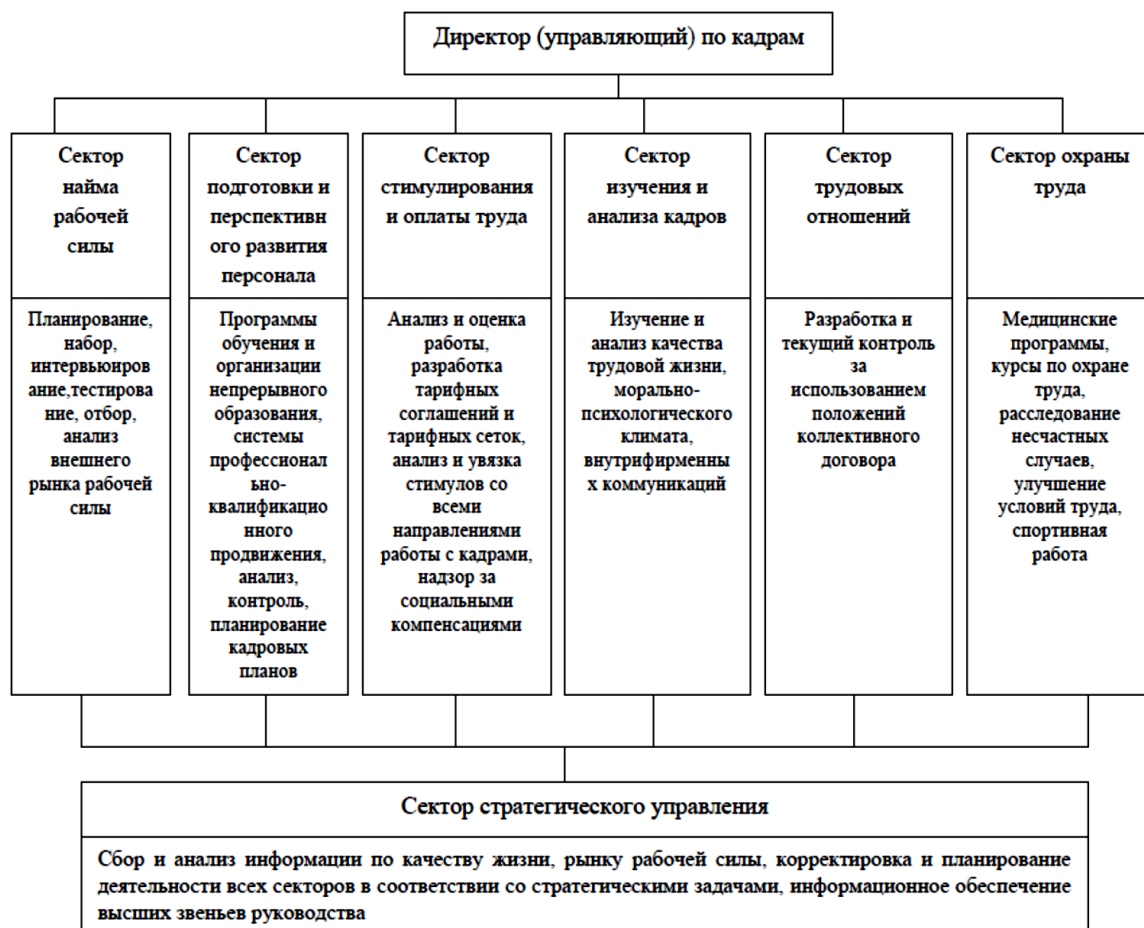


Рисунок 1 – Примерная организационная структура кадровой службы

Ведущим элементом кадровой структуры является руководитель кадровой службы. Остальными элементами кадровой службы являются как отдельные должности, так и подразделения кадровой службы, отношения между которыми могут поддерживаться горизонтальными и вертикальными связями.

Функциональное разделение труда специалистов отдела кадров, основанное на тарифно-квалификационном справочнике специалистов и служащих, предусматривает в структуре отдела кадров следующий перечень специалистов: социолог, экономист по труду и заработной плате, психолог, инженер по ОТ и ТБ, организации и нормированию труда, кадровый инспектор.

Квалификационные требования, предъявляемые к специалистам кадровых служб достаточно высоки. На основании структуры и содержания

самой кадровой работы, её могут исполнять специалисты, обладающие определенным квалифицированным уровнем знаний в области экономики, управления, социологии и психологии, юриспруденции, а руководитель кадровой службы должен обладать широкой подготовкой в области управления персоналом [22, с. 21].

На малых предприятиях функции кадровых служб выполняют обычно, бухгалтера или экономисты, но это лишь усугубляет ситуацию с их высокой занятостью и отсутствием профильного образования.

Принципами построения кадровой службы являются: иерархичности, специализации, автономности, многоаспектности, научности, прогрессивности [22, с. 18].

Кадровая служба в структуре организации может занимать различные положения:

1. Структурная подчиненность заместителю руководителя организации, сосредоточение всех функций службы в одном отделе и выделение её как отдельного подразделения.

2. Структурное подчинение кадровой службы общему руководству (директору, учредителям) которое практикуется в небольших организациях на первых этапах развития, когда еще нет четкого понимания статуса кадровой службы.

3. Структурное подчинение руководителю кадрового отдела с включением службы в руководство организацией.

4. Выделение функциональной сферы управления – контроллинга, которая концентрирует в себе все органы, выполняющие функцию координации развития предприятия [51].

Функции кадровой службы логично вытекают из задач в работе кадровой службы. Но ведущей функцией кадровой службы остается подбор персонала для организации.

Работа кадровой службы должна обеспечивать достоверность и своевременность следующих сведений, необходимых для нормального функционирования организации:

- количество персонала в разрезе категорий, профессий, квалификации, образования, стажа работы, полу, возрасту и иным необходимым признакам;

- изменение количества и состава персонала в учреждении, знание причин этих изменений;

- состояние работы, проводимой в рамках повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров по специальности и категориям;

- количественный и качественный состав персонала, кадровый рост молодых специалистов;

- состояние кадрового резерва (подготовка, стажировка) и пр. [51].

Кадровый отдел в процессе своей работы ведет кадровую документацию. Перечень обязательной документации для отдела кадров: правила внутреннего трудового распорядка, документы по кадровому учету, концепция о защите персональных данных, штатное расписание, журнал регистрации трудовых книжек, график отпусков, трудовые договора, контракты, должностные инструкции, приказы и заявления по личному составу, журнал инструктажа и инструкции по ОТ и ТБ, договора материальной ответственности, табель учета рабочего времени.

Общая технологическая схема обработки кадровой документации выглядит следующим образом: первичное (вторичное) документирование трудовых отношений с персоналом или вновь поступающими на работу, ведение личных дел (карточек) и трудовых книжек, ведение справочно-учетной и отчетной работы по вопросам кадрового состава организации [51].

Специфическими направлениями кадрового учета являются: ведение воинского учета, регламентирование трудовых отношений, создание и регистрация правоустанавливающих документов, организация процесса труда

и иные.

Все кадровые документы имеют свой срок хранения и сдаются в архив, после ликвидации организации.

Кадровая служба в организации в процессе своей работы взаимодействует с внешними и внутренними пользователями информации. Систему внешних и внутренних коммуникаций покажем в (таблице 2) [22, с. 35].

Таблица 2 – Система и результаты внешних и внутренних коммуникаций кадровой службы организации

Внешние коммуникации	Внутренние коммуникации
Взаимодействие с государственными органами (сдача различного рода отчетности, осуществление мероприятий по проверке и пр.)	Взаимодействие с руководством высшего и среднего звена (согласование для трудоустройства)
Взаимодействие с консалтинговыми структурами (поиск нового персонала, обучение и переподготовка и пр.)	Взаимодействие с руководством низшего звена (представление нового сотрудника и введение его в работу)
Взаимодействие с конкурентами (преемственность опыта работы)	Взаимодействие с бухгалтерией (предоставление документов для различного рода начислений и удержаний, перечислений)
Взаимодействие с коммерческими организациями (командировки)	Взаимодействие с юридическим отделом (получение информации об изменениях в законодательстве, предоставление всесторонней правовой поддержки)
-	Взаимодействие с иными подразделениями (установка и отладка программного обеспечения, проверка данных о новом сотруднике службой безопасности и пр.)

Ведущим направлением в работе отдела кадров является формирование и работа в рамках кадровой политики организации, которая заключается в обеспечении организации персоналом, требуемого качества и в необходимой численности, обеспечение прав граждан на труд, рациональное использование кадрового потенциала, формирование и поддержка эффективной работы персонала организации.

Одной из ведущих видов работ кадровой службы, наравне с работой, в рамках кадровой политики, является планирование персонала - это система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов

источников – внутренних (работающие в организации служащие) и внешних (найденные или привлеченные из внешней среды). Цель данной системы – обеспечение потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки. Ведущим документом – план по набору, обучению, подготовке (переподготовке) персонала организации.

Третьим важным направлением в работе кадрового отдела является привлечение кандидатов для трудоустройства (набор персонала). Персонал поступает как из внутренних источников (внутренний конкурс, совмещение профессий, ротация, повышение, смена круга задач и должностных обязанностей), так и из внешних (центры занятости агентства по найму, самостоятельный поиск).

В итоге, хотелось бы сказать следующее, что, роль кадровой службы в работе государственной, либо иной организации достаточна велика. Это связано с её функциональными обязанностями в рамках общей структуры организации: формированием и работой в рамках кадровой политики, подбором и наймом персонала, кадровым планированием и иными функциями. В итоге работы кадровой службы у организации появляется персонал, который, выполняя свои должностные обязанности формирует её финансовый результат – прибыль.

1.2 Задачи и направления оптимизации работы кадровой службы

Основными задачами службы управления персоналом являются проведение активной кадровой политики на основе создания эффективной системы управления кадрами и социальными процессами, обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков, разработка совместно с экономической службой материальных и социальных стимулов.

Отразим цели и задачи кадровой политики схематично на (рисунке 2)

[22, с. 35].



Рисунок 2 – Цели и задачи кадровой политики организации

Исходя из целей и задач кадровой службы в практической деятельности был выработан целый спектр направлений оптимизации в работе кадровой службы в рамках кадровой политики организации.

Длительное время при подборе персонала центральное место занимал уровень образования соискателя. В настоящее время данный критерий остается важным, но не решающим при принятии решения о найме. Это связано с тем, что наличие высшего образования и эффективность выполняемых должностных обязанностей не связаны. Примером может являться утверждение, что наличие диплома с отличием у соискателя говорит о его кропотливости и усидчивости. Но это не означает, что он сможет находить новых клиентов и продавать продукцию и эффективно решать одновременно широкий спектр задач. Именно поэтому, важно внутри организации разрабатывать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом с учетом внутренней специфики, отраслевых особенностей организации.

К общепринятым направлениям оптимизации в работе кадровой службы можно отнести следующий спектр мероприятий, указанный в (таблице 3) [50].

Таблица 3 – Направления оптимизации в работе кадровой службы

Наименование направления	Краткая характеристика
Конкурсный отбор	Устройство конкурса на вакантную должность. Такой подход позволяет выбрать тех, кто более всего ориентирован на получение этой должности и работе в данном трудовом коллективе.
Стимулирование	За выполнение определенных планов персоналу положено вознаграждение: материальное или нематериальное. Активизация трудовых ресурсов персонала.
Введение санкций	Примером может служить штраф за прогулы и опоздания. Выработка дисциплины и соблюдение правил внутреннего распорядка. Применять нужно в крайнем случае.
Обучение	Повышение квалификации, переподготовка, получение знаний вновь принятыми на работу сотрудниками. Такой подход дает высокую квалификацию персонала и рост конечных результатов деятельности организации.
Аттестация	Предполагает ответы работника на задаваемые комиссией, образованной руководством работодателя, вопросы. Умение действовать в нестандартных ситуациях и находить пути выхода из сложных ситуаций, мыслить креативно, с учетом норм законодательства.
Обмен опытом	Предполагает участие в различных профессиональных семинарах, вебинарах, симпозиумах, на которых люди обмениваются опытом работы. Знакомство с опытом работы и наличием прогрессивных технологий в работе.
Создание корпоративной культуры	Предполагает создание ряда мероприятий, а также, этики, кодекса, которые бы способствовали сплочению коллектива и созданию корпоративного духа.
Снижение текучести кадров	Предполагает создание мероприятий и стимулов для длительной работы в организации. Стабильный кадровый состав, наличие кадрового резерва.
Создание системы эффективной адаптации нового персонала	Предполагает создание системы наставничества. Быстрое вхождение новичков в систему работы в организации.

Помимо общепринятых направлений существуют и строго индивидуальные направления оптимизации работы кадровой службы с учетом особенностей конкретного предприятия. К таковым можно отнести:

- смена руководства службы;
- обучение, повышение квалификации специалистов кадровой

службы;

— нейролингвистическое программирование в системе управления персоналом;

— оптимизация системы оплаты труда;

— внедрение автоматизированной системы управления персоналом.

Следовательно, оптимизация в работе кадровой службы позволит усовершенствовать работу организации в целом и повысить основные экономические показатели её финансово-хозяйственной деятельности.

1.3 Типичные ошибки в работе кадровой службы

Как и в любой другой работе, в деятельности кадровика могут встречаться ошибки (преднамеренные или нечаянные), что связано с «человеческим фактором» в деятельности кадровой службы. Большинство ошибок возможно исправить сразу, и они не вызовут административной ответственности на работодателя и должностные лица, а некоторые серьезно нарушают права работника и ведут к судебным разбирательствам и восстановлению сотрудника на рабочем месте.

Ошибки могут быть выявлены собственными силами организации, а могут быть выявлены контролирующими органами при плановых и внеплановых проверках и при рассмотрении споров в суде.

Структуру и классификацию ошибок в работе кадровой службы по направлениям деятельности отразим в (таблице 4) [48, 38].

Таблица 4 – Структура и классификация ошибок в деятельности кадрового отдела организации (по направлениям деятельности)

Направление деятельности	Краткий перечень основных ошибок
Формирование кадровой политики, кадровых планов	Не учтена: реальная ситуация в организации, реальная потребность в кадрах, формирование документов без учета национальных особенностей и финансового состояния организации.
Прием на работу, увольнение, перемещение внутри организации	Ошибки при оформлении кадровых документов, отсутствие кадровых документов, ошибки психологического (не определен психотип личности), организационного (не состыковки временного

Продолжение таблицы 4

Направление деятельности	Краткий перечень основных ошибок
	характера и места встречи), экономического характера (неверно исчислены доплаты и пособия, заработная плата).
Обучение, повышение квалификации персонала	Ошибки в выборе кандидата, не учтена его личностная составляющая или желание, отсутствие потребности в кадрах с высокой квалификацией в организации, отсутствие рабочих мест для кандидатов. Ошибки в заполнении кадровой документации.
Оплата труда	Неверный расчет оплаты труда, несвоевременные выплаты, неверное заполнение документов по начислению и выплате заработной платы
Стимулирование труда	Отсутствие системы стимулирования и премирования, либо применение данных систем в усеченном варианте: либо материальном, либо нематериальном.
Организация отдела кадров	Отсутствие отдела кадров и возложение обязанностей на иных специалистов организации. Аутсорсинг кадровой работы на крупном предприятии с большим количеством персонала.
Социальная защищенность персонала	Отсутствие выплат социального характера, предусмотренных законодательно. Отсутствие благоприятного климата в трудовом коллективе.
Корпоративная культура	Отсутствие таковой, либо её применение в одностороннем порядке (только к управленцам, либо только в виде материального стимулирования труда).

Таким образом, мелкие, на первый взгляд ошибки кадрового отдела могут обернуться вполне осязаемыми негативными последствиями. Примером таких ошибок может стать неверная запись в трудовой книжке, обнаруженная на суде, который связан с трудовым спором. Именно поэтому для работы в области кадрового делопроизводства требуются грамотные специалисты, а документы следует оформлять правильно и надлежащим образом хранить.

По итогам первого раздела, хотелось бы сказать следующее, что под кадровой службой любого предприятия принято понимать совокупность специализированных структурных подразделений в сфере её управления вместе с занятыми в них должностными лицами (руководством, специалистами), призванными к управлению персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Целью работы кадровой службы является способствование достижению основных целей государственной организации путем обеспечения необходимыми кадрами и эффективным использованием трудового потенциала персонала организации [36].

Структура и штат кадровой службы формируется дифференцировано, исходя из целей и задач, которые ставит перед ними руководство и требует законодательство [36].

Кадровый отдел в процессе своей работы ведет кадровую документацию.

Исходя из целей и задач кадровой службы в практической деятельности был выработан целый спектр направлений оптимизации в работе кадровой службы в рамках кадровой политики организации, таких как: конкурсный отбор, стимулирование, санкции, обучение, аттестация, обмен опытом, корпоративная культура, снижение текучести кадров, создание системы эффективной адаптации новичков [43].

Помимо общих направлений оптимизации, для каждой организации существует индивидуальный спектр направлений, связанный с внутренними и внешними особенностями ведения бизнеса.

Ошибки, возникающие в ходе работы распределены по направлениям деятельности кадровой службы. Главной задачей специалиста кадровой службы является их профилирование и исправление, в целях недопущения серьезных санкций со стороны государства и трудовых споров в суде, а также, сохранение целостности и стабильности трудового коллектива для достижения общеорганизационных целей.

2 Анализ работы кадровой службы, на примере Государственного архива города Алмалык

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Алмалыкский городской государственный архив подчинен Территориальному управлению по архивному делу Ташкентской области. Территориальное управление, в свою очередь, подчинено Агентству «Узархив» Республики Узбекистан на основании распоряжения Президента Республики Узбекистан №5834 от 20.09.2019г.

Алмалыкский городской государственный архив расположен по адресу: Республика Узбекистан, Ташкентская область, город Алмалык, ул. Бирдамлик, дом 8. Email: m.umarov @exat.uz. Телефоны: +998706138082. ИНН 206947702. ОКПО 15839895.СООГУ 05213. ОКОНХ 95150. КФС 210. КОПФ 2100. СОАТО 1727404 [34].

Государственное предприятие зарегистрировано на основании решения Хокимисти №482-р от 19.09.1995 г. [31]. Архив действует на основании Закона «Об архивном деле» №ЗРУ-252 от 15.06.2010 и Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан №482 от 30.10.1999 г. [4, 5].

Историческая справка. Центральный государственный архив УзССР создан в 1958 году в результате объединения Центрального государственного исторического архива УзССР и Центрального государственного архива Октябрьской революции и социалистического строительства УзССР, существовавших с 1931 года, с 1991 года - Центральный государственный архив Узбекистана [49].

Указом президента Республики Узбекистан №УП-5834 от 20.09.2019 «О мерах по совершенствованию архивного дела и делопроизводства» образовано Агентство «Узархив», которое образуется и ликвидируется Кабинетом Министров Республики Узбекистан. Агентство «Узархив»

является центром в республике научно-исследовательской и методической работы в области архивоведения.

Архив хранит документы по истории Туркестана, в который до национального размежевания входили Туркмения, Таджикистан, Киргизия, часть Казахстана и Узбекистана, а также документы, отражающие историю Узбекистана и современное состояние дел. Алмалыкский городской государственный архив, являясь структурной единицей Территориального управления по архивному делу Ташкентской области, обладает следующей организационной структурой, как показано на (рисунке 3).

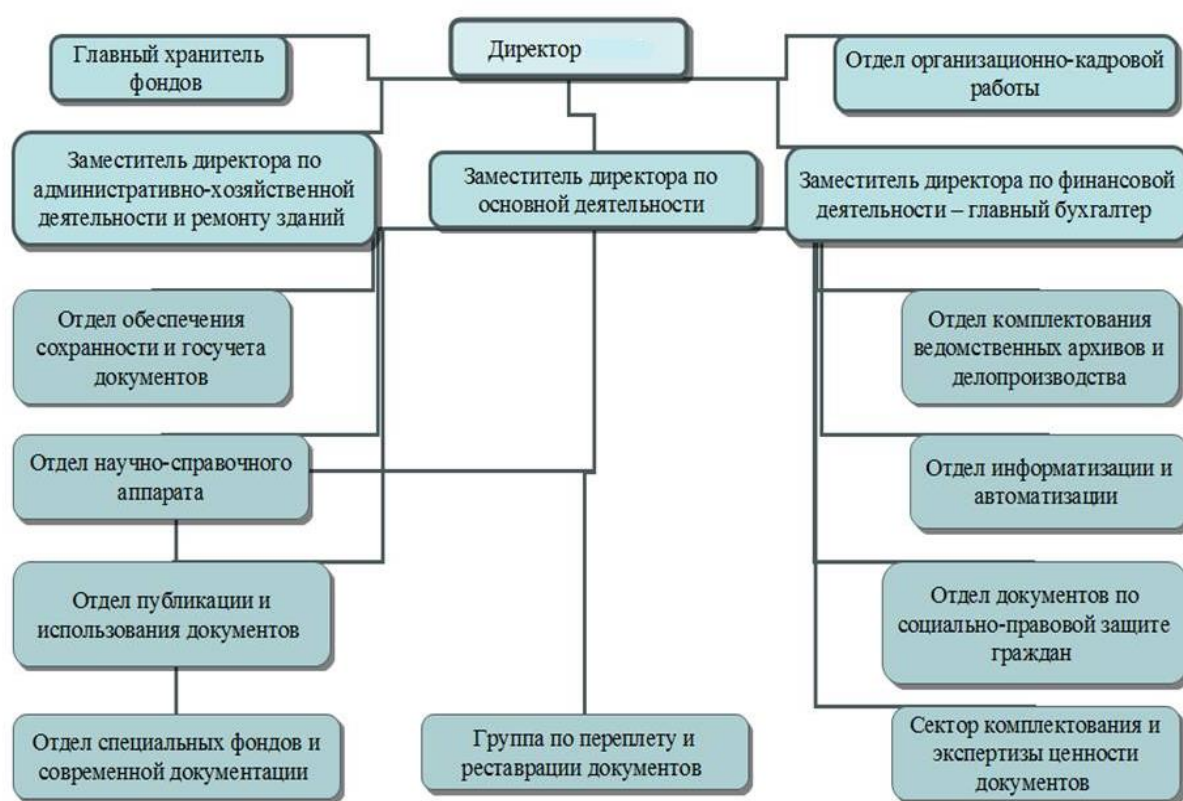


Рисунок 3 – Организационная структура Алмалыкского городского государственного архива

Основные функции государственных архивов - комплектование, хранение, учет и использование документов Архивного фонда Республики Узбекистан. В соответствии с ними строится структура Алмалыкского городского Государственного архива.

Кратко отразим функции каждого отдела в (таблице 5).

Таблица 5 – Организационная характеристика отделов Алмалыкского государственного архива

Наименование отдела	Краткая организационная характеристика
Отдел комплектования, ведомственных архивов и делопроизводства	Занимается вопросами систематического пополнения архива документацией, отражающей все аспекты развития общества на современном этапе. В списки источников комплектования архива включены 188 организаций республиканского и областного значения и 28 фондодержателей, с которыми проводится постоянная плановая работа по формированию архивного фонда и передаче на хранение управленческой, научно-технической, аудиовизуальной документации, документов личного происхождения.
Отдел экспертизы ценности и упорядочения документов	Занимается упорядочением документов в организациях-источниках комплектования государственного архива, что обеспечивает качественное пополнение Архивного фонда Республики Узбекистан на территории Ташкентской области.
Отдел обеспечения сохранности и государственного учета документов, совместно с главным хранителем фондов и службой материально-технического снабжения, эксплуатации и обслуживания зданий	Реализует комплекс мероприятий по созданию оптимальных условий хранения документов, исключающих их утрату и гарантирующих поддержание их в должном физическом состоянии.
Группа по реставрации и переплету документов	Занимается улучшением физического состояния документов, проводит дезинфекцию дел.
Отдел научно-справочного аппарата	Проводит описание документов, принятых в россыпи от фондодержателей, переработку и усовершенствование описей, составление различных каталогов, картотек, указателей и других справочников о составе и содержании хранящихся документов.
Отдел публикации и использования документов	Занимается информационным обеспечением органов государственной власти и местного самоуправления, организаций необходимой архивной информацией. Особое внимание уделяется научно-исследовательской публикационной работе, исполнению генеалогических запросов граждан.
Отдел документов по социально-правовой защите граждан	Занимается хранением и использованием документов по личному составу ликвидируемых предприятий.
Отдел информатизации и автоматизации	Занимается развитием и совершенствованием информационных технологий в Архиве для обеспечения сохранности архивных документов и их использования.

Продолжение таблицы 5

Наименование отдела	Краткая организационная характеристика
Отдел специальных фондов и современной документации	(Бывший партийный архив обкома КПрУз (1920-1991), Центр документации новейшей истории Ташкентской области (1991-1999) осуществляет хранение фондов партийных, комсомольских органов, а также проводит работу по комплектованию документами современных общественных организаций и политических партий, разрабатывает справочники о составе и содержании своих фондов, занимается переработкой описей, активно использует документы, исполняет тематические и социально-правовые запросы, готовит статьи и информации для СМИ.

В настоящее время процент загруженности хранилищ архива по двум зданиям достиг 100%. Выходом из сложившейся ситуации стал ввод в сентябре 2012 г. в эксплуатацию третьего здания, выделенного архиву под архивохранилище. С вводом его в эксплуатацию открылись новые возможности для комплектования архива новыми документальными комплексами, представляющими историческую, научную, социальную и культурную ценность для общества.

Перейдем к экономической характеристике архивной деятельности Алмалыкского городского государственного архива.

Вначале проведем вертикальный и горизонтальный анализ финансовой отчетности исследуемого предприятия. Горизонтальный и вертикальный анализ отчетности будет проводиться с использованием формы № 1 «Бухгалтерский баланс» и формы № 2 «Отчет о финансовых результатах» квартальной бухгалтерской отчетности за 2017-2019 годы (Приложение А, Б).

Таблицы для проведения вертикального и горизонтального анализа содержат сведения об удельном весе статьи актива в общей доли активной части, абсолютное отклонение, темп изменения и, соответственно, темп прироста. Охарактеризуем структуру бухгалтерского баланса активной части за 2017 – 2019 годы (Приложение А).

В структуре баланса исследуемого предприятия за 2017 – 2019 годы максимальную долю занимают нефинансовые активы (более 90% в активе

баланса), с высокой долей в них основных средств и прочих долгосрочных нефинансовых активов (на конец 2019 года доля составила 90,125 в структуре нефинансовых активов), которая растет в период 2017 – 2018 годы. Данный факт очевиден для архивов, так как основная деятельность заключена в хранении документации в зданиях. Уровень износа растет каждый год, что говорит о моральном и физическом устаревании зданий (156,09% прирост износа в 2019 году, по сравнению с 2017 годом).

В активе баланса финансовые активы представлены, на конец 2019 года, в виде бюджетных средств Фонда развития бюджетных организаций - 1,15% и внебюджетных средств - 2,65%. Снижение доли и прироста бюджетных средств в структуре баланса на 52,41% и рост доли внебюджетных средств на 70,16% говорит об успешном самофинансировании и успешной коммерческой деятельности архива.

Несмотря на это факт уровень дебиторской задолженности растет с каждым годом, и к концу 2019 года прирос на 166,45%. Здесь требуется строгий контроль за ней и построение грамотной работы с дебиторами по взысканию задолженности.

В структуре пассива больший вес имеет финансовый результат от деятельности. Так, к концу 2019 года он прирос на 23,36%, по сравнению с 2017 годом. В его структуре максимальный прирост дал показатель «прочие доходы» на 41,89%, связанный с коммерческой деятельностью архива. Максимальную убыль показал финансовый результат от освоения средств Фонда развития бюджетной организации в связи с окончанием сотрудничества на 100%.

Сравнивая рост дебиторской и кредиторской задолженности важно отметить их рост к концу 2019 года, что требует от предприятия грамотной финансовой политики и пристального контроля за ними, также, как и за расчетами с разными кредиторами, прирост которых в 2019 году составил 100%. Освоение коммерческой деятельности повлекло за собой рост задолженности в бюджет, прирост которой в конце 2019 года составил

618,84%.

Положительным выступает факт роста уровня заработной платы за счет, как роста заработной платы, так и приема на работу новых молодых специалистов. К концу 2019 года прирост составил 212,03%. Вырос объем удержаний из заработной платы к концу 2019 года на 205,75%.

Рост валюты баланса, который происходил до конца 2018 года, сменился на его снижение. Но, несмотря на это, прирост к концу 2019 года составил 42,04%, что выступает признаком «хорошего» баланса.

Далее проведем анализ отчета о финансовых результатах Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы (таблица 6). Результаты расчета отразим в (Приложении Б).

В структуре доходов и расходов Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы преобладают финансирование и расходы в рамках бюджетных средств, что характерно для государственных организаций. Такой уровень финансирования и расходов ежегодно растет и его прирост составил к концу 2019 года, в среднем 157%.

Начиная с 2018 года архив, в рамках привлечения средств от Фонда развития бюджетных организаций получает спонсорскую помощь, ежегодно растущую. Так, в 2017 году она составляла 123,30 тыс. сумм, уже к концу 2019 года – 132264,40 тыс. сумм. Расходы в рамках этого вида финансирования, к концу 2019 года выросли на 264,50%.

В структуре финансового результата максимальную прибыль приносит коммерческая деятельность архива. Так, к концу 2019 года прирост её составил 29,37%. А числовой показатель стабилен в 2018 и 2019 годах в пределах 70 000 тыс. сумм.

В итоге можно сказать, что деятельность архива можно считать прибыльной. Финансирование происходит за счет 3-х источников, но более выгодной (с точки зрения получаемого финансового результата) является коммерческая деятельность. Кредиторская и дебиторская задолженности на исследуемом предприятии требуют пристального внимания, так как имеют

тенденцию роста в одинаковых пропорциях.

2.2 Характеристика деятельности отдела организационно-кадровой работы архива

Деятельность отдела организационно-кадровой работы регламентирована Положением и включает в себя не только функции по учету и движению кадров, но и формированию кадрового состава архива. Организационная структура архива формируется на основании Устава в соответствии с направлением деятельности в порядке, установленном Положениями по кадрам и на основании штатного расписания (Приложение Г). В связи с этим все внесения изменений в организационную структуру и статус структурных подразделений зависит от численности, объема управляемых ресурсов, необходимости взаимоотношений с внешними организациями, а также, от указаний Центрального Государственного Архива Республики Узбекистан.

Структура организации и управления Алмалыкским городским государственным архивом, представленная на (рисунке 3), создана по линейному типу, для которой, характерным является то, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, который осуществляет руководство специалистами отдела и сосредотачивает в своих руках все функции управления. Особенностью линейной структуры управления является подчинение лишь одному руководителю, через которого получают все указания для работы. Так строится организация цепочки передачи управленческих решений «сверху-вниз» и действует принцип единоначалия. Здесь все управленческие звенья несут ответственность за результаты своих подразделений, а менеджмент высшего звена – за деятельность архива, в целом. При данной структуре управления управленцы низшего звена управляют отделом, состоящим из нескольких человек, следовательно, каждый подчиненный имеет начальника. Управленцы среднего звена,

соответственно руководят руководителями отделов, директор руководит заместителями.

Такая структура управления менее гибкая, но, логически более стройная и формально определенная. Обладание всей полнотой власти, но, при этом, относительно небольшими возможностями в решении функциональных проблем, требует узких и специализированных знаний. Линейная структура организации и управления, характерная для Алмалыкского городского государственного архива, обладает своими преимуществами и недостатками (таблица 6).

Таблица 6 – Основные преимущества и недостатки линейной структуры организации и управления персоналом

Плюсы	Минусы
<ul style="list-style-type: none">- единоначалие и полнота власти;- согласованные действия всех исполнителей;- один канал управления (простота в управлении);- четко выраженная ответственность;- оперативное принятие решений руководством и донесение их до подчиненных;- личная ответственность руководителей за деятельность отдела	<ul style="list-style-type: none">- требования к руководству о всесторонней подготовке для обеспечения эффективного управления;- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений в структуре управления;- перегрузка информацией в ходе общения с подчиненными и руководством;- нет четких связей между различными отделами на одном уровне управления;- концентрат власти у высшего руководства.

На основании (таблицы 6) можно сделать вывод о том, что организационная структура и структура управления построены по линейному типу, основными достоинствами которой являются: единоначалие, простота и экономичность. Ведущим недостатком – высокие требования к квалификации руководителей.

Особенностью кадровой работы Алмалыкского городского государственного архива являются:

- кадровая деятельность ограничена потребностями и возможностями архива (подбор, прием, аттестация, повышение квалификации, увольнение);
- отдел организационно-кадровой работы архива немногочислен и состоит из трех человек, что существенно ограничивает кадровую

деятельность в архиве;

- кадровая деятельность в архиве, в значительной степени, носит неформальный характер и определена личностью работника, который занимается её организацией от отдела кадров;

- кадровая работа в архиве носит прерывистый характер, характеризующий её активные фазы в моменты приема, увольнения, аттестации персонала;

- вся кадровая работа архива направлена на обеспечение текущих интересов архива и не затрагивает перспективные направления развития персонала;

- специфический объем кадровой документации, характерный для государственных предприятий многочислен и не позволяет упростить деятельность по работе с ней.

В рамках кадровой деятельности отдел организационно-кадровой работы осуществляет следующие функции: отбор, наем, увольнение персонала, управление объемом оплаты труда и дисциплинарной системой, кадровой политикой архива, осуществляет аттестацию и направление на повышение квалификации персонала архива, осуществляет ведение кадрового документооборота, обеспечивает соблюдение действующего трудового, пенсионного законодательства Республики Узбекистан.

Для оптимизации и совершенствования работы кадровой службы архива необходимо осуществить анализ действующей системы управления специалистами и персоналом архива, в целом. Для этого предполагается провести анализ численности, состава и структуры персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы.

В начале рассмотрим состав и численность структурных подразделений Алмалыкского городского государственного архива, по состоянию на 31.12.2019 года (таблица 7).

Таблица 7 – Состав и численность подразделений Алмалыкского городского государственного архива, по состоянию на 31.12.2019 г.

Наименование структурного подразделения	Должностной состав	Численность, чел.
Отдел комплектования ведомственных архивов и делопроизводства	Заведующий отделом, архивариус 1 категории.	2
Отдел экспертизы ценности и упорядочения документов	Заведующий отделом, архивариус 2 категории.	3
Отдел обеспечения сохранности и государственного учета документов	Заведующий отделом, архивариус 1 категории	2
Служба материально-технического снабжения, эксплуатации и обслуживания зданий	Заведующий отделом, уборщица, инженер, специалист по строительству и ремонту зданий.	5
Отдел по реставрации и переплету документов	Заведующий отделом, Архивариус 1 и 2 категорий	3
Отдел научно-справочного аппарата	Заведующий отделом, архивариус 2 категории.	2
Отдел публикации и использования документов	Заведующий отделом, архивариус 2 категории.	2
Отдел документов по социально-правовой защите граждан	Заведующий отделом, секретарь, архивариус 2 категории	3
Отдел информатизации и автоматизации	Заведующий отделом, специалист по ПО и компьютерным сетям	2
Отдел специальных фондов и современной документации	Заведующий отделом, архивариус 1 категории	2
Отдел организационно-кадровой работы	Начальник отдела, специалист 1 категории, специалист 2 категории	3
Финансовый отдел	Главный бухгалтер, бухгалтера 1 категории	3
Итого:		32

Помимо специалистов, непосредственно занимающихся архивной деятельностью в архиве, трудятся: бухгалтер, кадровик, директор, главный хранитель фондов и три заместителя директора, по направлениям: заместитель директора по административно-хозяйственной деятельности и ремонту зданий, заместитель директора по основной деятельности, заместитель директора по финансовой деятельности. Всего восемь человек.

Динамику обеспеченности трудовыми ресурсами Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы отразим в (таблице 8).

Таблица 8 - Динамика обеспеченности трудовыми ресурсами Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+, -)			
				2018 г. к 2017 г.		2019 г. к 2018 г.	
				чел.	%	чел.	%
Среднесписочная численность персонала, - всего, чел. в том числе:	23	28	32	5	21,73	4	14,29
Руководители	5	5	5	0	0	0	0
Специалисты	16	20	23	4	25	3	15
Обслуживающий персонал	2	3	4	1	50	1	33,33

Из (таблицы 8) следует, что в архиве прослеживается положительная динамика роста численности специалистов в 2019 году, по сравнению с 2017 годом, на семь человек или на 43,75%, и обслуживающего персонала – на 2 человека, или на 100%. Численность руководителей высшего и среднего звена осталась без изменений – два и три человека, соответственно. Общее изменение численности показало прирост на девять человек или на 39,13%. Таким образом, в архиве численность специалистов превышает численность руководства, что положительно сказывается на её оценке, так как архив занимается деятельностью в сфере услуг.

Наряду с динамикой обеспеченности трудовыми ресурсами важно дать оценку изменению структуры персонала за 2017 – 2019 годы (таблица 9).

Таблица 9 – Динамика структуры персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы

Наименование категории специалистов	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес, %			Изменение уд. веса, %	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2017
Специалисты	16	20	23	69,57	71,43	71,88	1,86	2,31
Обслуживающий персонал	2	3	4	8,70	10,71	12,50	2,01	3,80
Руководители среднего звена	3	3	3	13,03	10,72	9,38	-2,31	-3,65

Продолжение таблицы 9

Наименование категории специалистов	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес, %			Изменение уд. веса, %	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2017
Руководители высшего звена	2	2	2	8,70	7,14	6,24	-1,56	-2,46
Итого:	23	28	32	100	100	100	0	0

На основании данных (таблицы 9) можно говорить об общем росте численности персонала архива. При этом, доля специалистов в 2019 году, по сравнению с 2017 годом выросла на 3,32%, обслуживающего персонала – на 43,68%. В общей структуре сократилась доля руководителей среднего и высшего звена – на 28% и 28,28% соответственно. Рост удельного веса специалистов при снижении доли руководства оценивается положительно.

Для наглядности отразим структуру персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы на (рисунке 4).

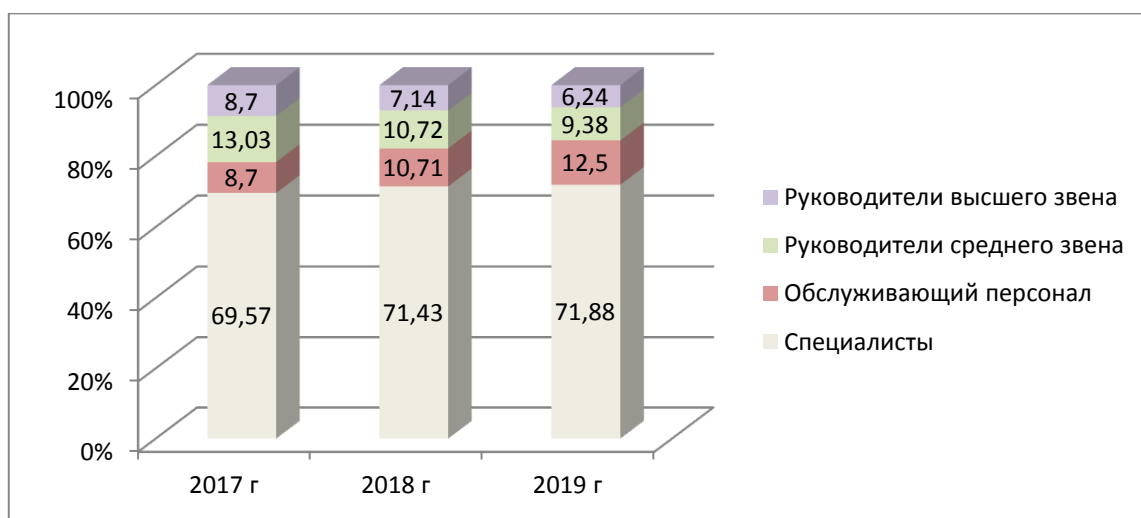


Рисунок 4 – Структура персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы

Далее подвергнем оценке укомплектованность персоналом штата Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы в (таблице 10).

Таблица 10 – Уровень укомплектованности персоналом Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы

Показатели	2017 г.			2018 г.			2019 г.		
	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Уровень укомплектованности	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Уровень укомплектованности	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Уровень укомплектованности
Среднесписочная численность персонала, - всего, чел. в том числе:	26	23	3	31	28	3	37	32	5
Руководители	5	5	0	5	5	0	5	5	0
Специалисты	18	16	2	22	20	2	27	23	4
Обслуживающий персонал	3	2	1	4	3	1	5	4	1

Исходя из данных (таблицы 10) в Алмалыкском городском государственном архиве наблюдается небольшой объем некомплектованности персоналом (кроме руководства), о чем свидетельствуют следующие данные:

- 2017 год: общая укомплектованность – 88,46%, при этом, по всем категориям, кроме руководителей, наблюдается некомплектованность, большая из которых приходится на специалистов, где уровень комплектности равен 88,89%;

- 2018 год общая укомплектованность – 90,32%. Тенденция 2017 года сохранена. Уровень укомплектованности специалистов – 90,91%.

- 2019 год общая укомплектованность снизилась до 86,49%. Тенденция сохранена. Уровень укомплектованности специалистов – 85,19%.

Для определения уровня оптимизации и совершенствования работы отдела кадров архива необходимо выполнить анализ структуры и состава персонала по стажу работы, возрасту, образованию, гендерным и иным необходимым признакам в (таблицах 11, 12, 13, 14).

Таблица 11 – Структура персонала Алмалыкского городского государственного архива по стажу работы за 2017 – 2019 годы

Группы работников	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес, %		
	2017 г	2018 г	2019 г	2017 г	2018 г	2019 г
До 1 года	3	5	7	13,04	17,86	21,88
От 2 до 3 лет	2	2	3	8,70	7,14	9,38
От 3 до 5 лет	11	13	13	47,83	46,43	40,63
От 5 до 10 лет	5	6	7	21,74	21,43	21,88
Более 10 лет	2	2	2	8,70	7,14	6,25
Итого:	23	28	32	100,00	100,00	100,00

Из (таблицы 11) видно, что удельный вес специалистов со стажем до 1 года и со стажем от 5 до 10 лет выросло, а число работников со стажем от 3 до 5 лет, более 10 лет осталось стабильным на протяжении всего исследуемого периода. Эти факты говорят о высоком уровне лояльности специалистов и руководства в отношении архива и государственной службы, в частности.

В (таблице 12) рассмотрим состав специалистов Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы по возрасту.

Таблица 12 – Состав специалистов и руководства Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы по возрасту

Группы работников	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес, %		
	2017 г	2018 г	2019 г	2017 г	2018 г	2019 г
До 18 лет	1	3	7	4,35	10,71	21,88
От 18 до 29 лет	11	13	11	47,83	46,43	34,38
От 30 до 39 лет	7	8	10	30,43	28,57	31,25
От 40 до 49 лет	3	3	3	13,04	10,71	9,38
Более 50 лет	1	1	1	4,35	3,57	3,13
Итого:	23	28	32	100,00	100,00	100,00

Динамика изменений в составе специалистов архива по возрасту (таблица 12), идет по принципу увеличения работников от 30 до 39 лет и до 18 лет. Такая тенденция говорит о частичном «омоложении» трудового коллектива архива, что является положительным фактом в кадровой деятельности архива. Наличие работников в возрастной категории от 40 до 49 лет позволяет применять систему наставничества в полном объеме.

Важно отразить оценку состава персонала Алмалыкского городского государственного архива по уровню образования, поскольку это также важный фактор качественного состава персонала организации (таблица 13).

Таблица 13 – Структура персонала Алмалыкского городского государственного архива по уровню образования за 2017 – 2019 годы

Группы работников	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес, %		
	2017 г	2018 г	2019 г	2017 г	2018 г	2019 г
Неполное среднее	2	3	4	8,70	10,71	12,50
Среднее	3	4	4	13,04	14,29	12,50
Среднее специальное	15	17	20	65,22	60,71	62,50
Высшее	3	4	4	13,04	14,29	12,50
Итого:	23	28	32	100	100	100

Исходя из данных (таблицы 13) в большей численности в составе персонала архива преобладает персонал со средним специальным образованием (в 2017 году – 65,22%, в 2018 году – 60,71%, в 2019 году – 62,50%), что оценивается весьма положительно с точки зрения роста эффективности архивной деятельности организации. Один из руководителей получил высшее образование.

Таблица 14 – Анализ работников Алмалыкского городского государственного архива по гендерному признаку за 2017 – 2019 годы

Группы работников	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес, %		
	2017 г	2018 г	2019 г	2017 г	2018 г	2019 г
Среднесписочная численность персонала (всего), чел., из них:	23	28	32	100	100	100
- женщины	10	16	19	43.49	57.14	59.38
- мужчины	13	12	13	56.51	42.86	40.62

На основании данных (таблицы 14) в Алмалыкском городском государственном архиве количество женщин превышает количество мужчин, как в абсолютном, так и в относительном выражениях, что обусловлено спецификой деятельности архива.

Проведенный анализ состава и структуры персонала архива показал, что в архиве кадровая деятельность эпизодична и связана с основными

направлениями: подбор, прием, аттестация, повышение квалификации и увольнение персонала. Незначительная не укомплектованность штата архива и колебания в численности свидетельствуют о важности более глубокого анализа численности персонала Алмалыкского городского государственного архива. Глубокий анализ персонала архива начнем с анализа динамики движения трудовых ресурсов за 2017 – 2019 годы (таблица 15).

Таблица 15 – Динамика движения трудовых ресурсов персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы

Показатель	2017 г	2018 г	2019 г	Абсолютное отклонение 2019 г к 2017 г, чел.	Темп прироста, %
Численность персонала на начало года	23	23	28	5	21,74
Приняты на работу	4	6	7	3	75,00
Выбыли, в т.ч.:	4	1	3	-1	-25,00
-собственное желание	2	1	1	-1	-50,00
-нарушение трудовой дисциплины	0	0	1	1	100,00
-сокращение	1	0	0	-1	-100,00
-пенсия	0	0	1	1	100,00
-окончание трудового контракта	1	0	0	-1	-100,00
Численность персонала на конец года	23	28	32	9	39,13
Среднесписочная численность	23	26	30	7	30,43
Коэф-т оборота по приему	0,17	0,23	0,22	0,05	29,41
Коэф-т оборота по выбытию	0,17	0,04	0,1	-0,07	-41,18
Коэф-т текучести кадров	0,09	0,04	0,03	-0,06	-66,67
Коэф-т постоянства кадров	1	1,08	1,07	0,07	7,0
Коэф-т замещения	0	0,19	0,14	0,14	100,00
Коэф-т абсентеизма, в т.ч.:	0,15	0,22	0,14	-0,01	6,67
- по болезни	0,14	0,22	0,14	0	0

Из (таблицы 15) можно увидеть, что:

- коэффициент оборота по приему в 2019 году вырос на практически на 30%, по сравнению с 2017 годом, что говорит о престижности работы в архиве и грамотной кадровой политике;

- коэффициент оборота по выбытию снизился в 2019 году на 41,18%, что является ещё одним подтверждением этому;

- коэффициент текучести кадров в 2019 году снизился на 66,67%, по

сравнению с 2017 годом;

- коэффициент замещения вырос в 2019 году на 100%, по сравнению с 2017 годом;

- коэффициент постоянства вырос на 7% в 2019 году;

- коэффициент абсентеизма (пропусков работы по болезни) сохранился на уровне 2017 года в 2019 году.

Приток персонала значительно выше, чем увольнение, что отражает положительную динамику роста численности персонала архива и, как следствие, эффективную работу кадрового отдела, грамотную кадровую политику Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы.

Отразим на (рисунке 5) динамику движения кадров Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы.

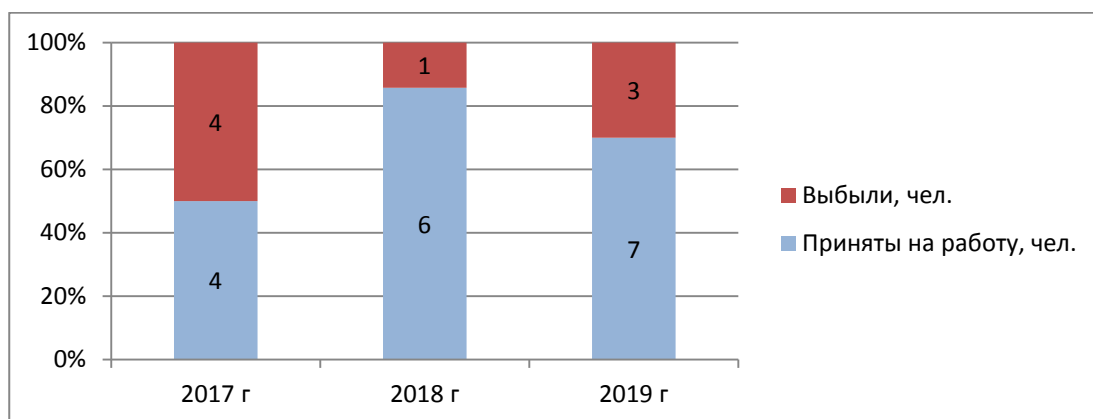


Рисунок 5 – Динамика движения персонала кадров Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы

На примере (рисунка 5) можно увидеть регулярный прирост персонала архива, что свидетельствует о его росте и развитии.

На (рисунке 6) отразим динамику движения персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы в абсолютных показателях.

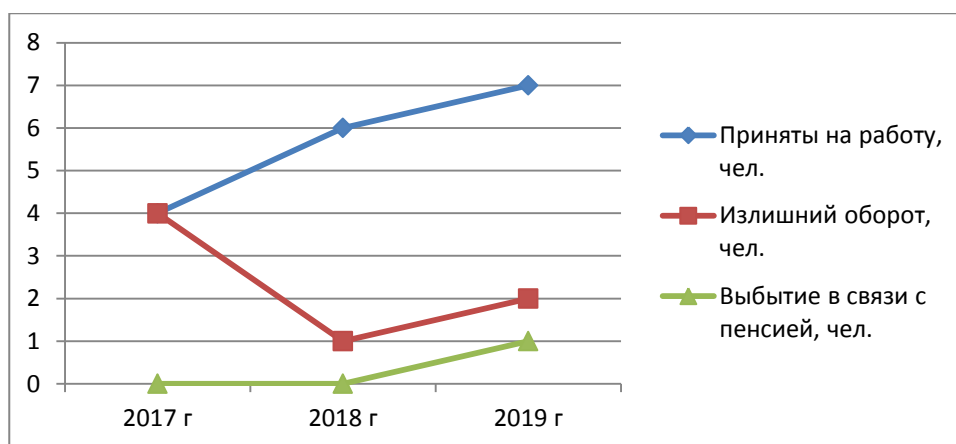


Рисунок 6 – Динамика движения персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы в абсолютных показателях

Теперь возможно провести глубокий анализ эффективности труда персонала архива и его влияния на показатели финансово-хозяйственной деятельности Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы (таблица 16) и (рисунок 7).

Таблица 16 – Динамика производительности труда персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменения (+,-)			
				2018 г. к 2017 г.		2019 г. к 2018 г.	
				абс. откл.	%	абс. откл.	%
Выручка, тыс. сум	13022,7	63034,1	61417,8	50011,4	384,03	1616,30	-2,56
Ср. списочная численность персонала, чел., из них:	23	26	30	3	13,04	4	15,38
-специалистов	16	20	23	4	25	3	15
Отработано одним специалистом за год, дней	244	247	247	3	1,23	0	0
Средняя продолжительность рабочего дня, часов	8	8	8	0	0	0	0
Среднегодовая выручка, тыс. сум, в том числе:	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 16

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменения (+,-)			
				2018 г. к 2017 г.		2019 г. к 2018 г.	
				абс. откл.	%	абс. откл.	%
- на одного специалиста	500,87	3151,71	2670,34	2650,84	529,25	-481,37	-15,27
- на одного работающего	566,20	2424,39	2047,26	1858,19	328,18	-377,13	-15,56
Среднедневная выручка на одного специалиста, тыс. сум	53,37	255,20	248,66	201,83	378,17	-6,54	-2,56
Среднечасовая выручка на одного специалиста, тыс. сум	6,67	31,90	31,08	25,23	378,26	-0,82	-2,57

Исходя из данных (таблицы 16) можно определить следующие показатели производительности труда:

- среднегодовая выручка на одного специалиста выросла к 2018 году на 529,25% и снизилась к концу 2019 года на 15,27%;

- среднегодовая выручка на одного работающего, также, показала тенденцию к росту в 2018 году на 328,18% и снизилась к концу 2019 года на 15,56%;

- теми же тенденциями обладает среднедневная и среднечасовая выручки, приходящиеся на одного специалиста архива.

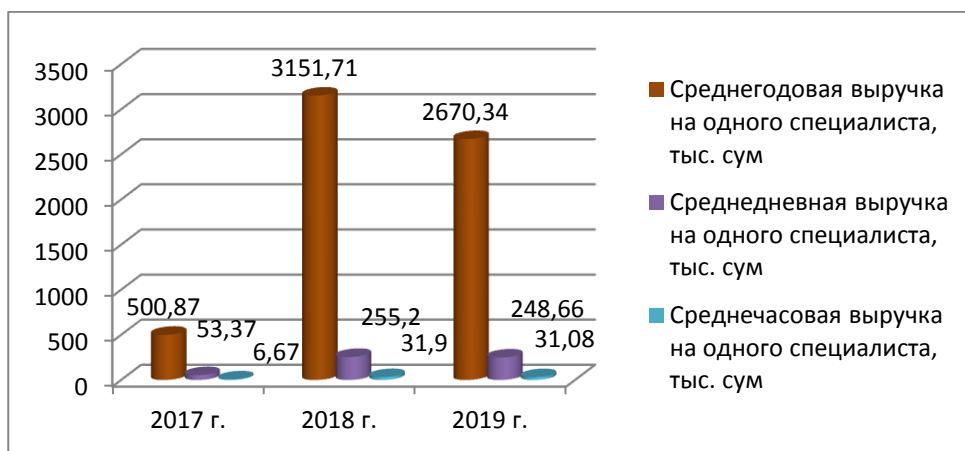


Рисунок 7 – Динамика производительности труда персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы

Динамика показателей за 2017 – 2019 годы, изображенных на (рисунке 7) отрицательная. Это относится ко всем исследуемым показателям. Несмотря на существенный рост всех показателей, произошедший в 2018 году, 2019 год стал годом их снижения, по сравнению с 2018 годом.

Следовательно, за период 2018 – 2019 годы произошло снижение производительности труда, как специалистов, так и остального персонала, что заслуживает негативной оценки. Для определения причин снижения производительности труда следует провести факторный анализ, где исходной формулой будет являться следующее выражение:

$$\text{Выр ср. год} = \text{Удсп.} * \text{Дср.} * \text{Пср.} * \text{Выр ср. ч.}, \quad (1)$$

где Выр ср. год – среднегодовая выработка одного работающего, *тыс. сум*;

Удсп. – удельный вес специалистов в общей численности персонала;

Дср – среднее число дней, отработанных одним специалистом за год, *дни*;

Пср – средняя продолжительность рабочего дня, *часов*;

Выр ср.ч. – среднечасовая выработка на одного специалиста, *тыс. сум*.

Такой анализ будет произведен методом цепных подстановок. Исследованию подлежит 2017 – 2019 годы. Такой анализ поможет дать оценку эффективности работы кадровой службы посредством оценки системы управления персоналом. (таблица 17) и (рисунок 8).

Таблица 17 – Анализ влияния факторов на изменение уровня производительности труда в Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы

Фактор	Алгоритм расчета	Изменение среднегодовой выработки одного работающего (Выр ср. год), тыс. сум	
		2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.
Изменение: 1) удельного веса численности специалистов	$\Delta \text{Выр. ср. год (Удсп)}$ $= \text{Удсп1} \times \text{Дср0} \times \text{Пср0} \times \text{Выр ср. ч. 0}$ $- \text{Удсп0} \times \text{Дср0} \times \text{Пср0} \times \text{Выр. Ср. ч. 0}$	1,027	1,006
2) среднего количества рабочих дней	$\Delta \text{Выр. ср. год (Дср)}$ $= \text{Удсп1} \times \text{Дср1} \times \text{Пср0} \times \text{Выр ср. ч. 0} -$ $- \text{Удсп1} \times \text{Дср0} \times \text{Пср0} \times \text{Выр. Ср. ч. 0}$	1,012	1
3) средней продолжительности рабочего дня	$\Delta \text{Выр. ср. год (Пср)}$ $= \text{Удсп1} \times \text{Дср1} \times \text{Пср1} \times \text{Выр ср. ч. 0}$ $- \text{Удсп1} \times \text{Дср1} \times \text{Пср0} \times \text{Выр. Ср. ч. 0}$	1	1
4) среднечасовой выручки на одного специалиста	$\Delta \text{Выр. ср. год (Выр ср. ч.)}$ $= \text{Удсп1} \times \text{Дср1} \times \text{Пср1} \times \text{Выр ср. ч. 1}$ $- \text{Удсп1} \times \text{Дср1} \times \text{Пср1} \times \text{Выр. Ср. ч. 0}$	4,78	0,97
Итого:	Складываем полученные значения по строкам 1-4.	7,819	3,976

Результаты исследования, отраженные в (таблице 17), свидетельствуют о том, что в Алмалыкском городском государственном архиве уровень производительности труда в 2018 году, по сравнению с 2017 годом вырос на 7,819 тыс. сум, в результате роста среднечасовой выручки на одного специалиста на 4,78 тыс. сум. Кроме того, рост среднего числа рабочих дней на 3 дня привело к росту среднегодовой выручки на 1,012 тыс. сум. Рост удельного веса специалистов в общей численности персонала оказал свое положительное влияние на рост производительности труда на 1,027 тыс. сум.

В 2019 году, по сравнению с 2018 годом в Алмалыкском городском государственном архиве на уровень роста производительности труда оказали непосредственное влияние снижение среднечасовой выручки на одного специалиста с 31,90 до 31,08 тыс. сум. Вторым фактором, оказавшим влияние на рост производительности труда в 2019 году стал рост численности специалистов в общей численности персонала архива с 71,43% до 71,88%. Но данный рост показателя не был существенным.

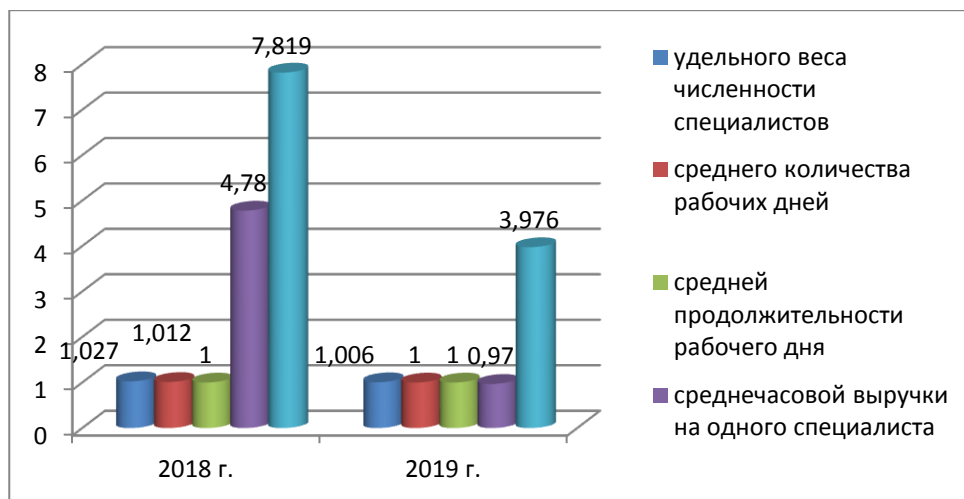


Рисунок 8 - Анализ влияния факторов на изменение уровня производительности труда в Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы

Динамика снижения производительности труда в 2019 году, как видно из (рисунка 8), обеспеченна снижением показателя среднечасовой выручки на одного специалиста. Остальные факторы имели незначительный интервал колебаний.

Далее важно выполнить анализ и проследить динамику фонда заработной платы по категориям персонала в Алмалыкском городском государственном архиве за 2017-2019 годы (таблица 18) и (рисунок 9).

Таблица 18 – Динамика заработной платы персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017-2019 годы

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+,-)	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Фонд заработной платы, всего, тыс. сум	6198,23	32445,60	36410,18	26247,37	3964,58
в том числе: -руководители	1439,90	6111,90	6193,57	4672	81,67
специалисты	3918,35	24005,25	28218,23	20086,90	4212,98
обслуживающий персонал	839,98	2328,45	1998,38	1488,47	-330,07

На основании полученных данных в (таблице 18) можно сделать следующий вывод, который свидетельствует о том, что общий фонд заработной платы в 2019 году вырос, по сравнению с 2018 годом на 12,22%, Такая ситуация сложилась под воздействием роста численности специалистов в 2019 году и ростом уровня коммерческой деятельности и получением высокой прибыли в 2019 году. В 2019 году были незначительно повышены ставки заработной платы специалистов и руководства. В разрезе категорий максимальный рост заработной платы в 2019 году произошло по категории «специалисты» - на 4212,98 тыс. 47умм. По категории «руководители» произошел рост показателя в 2019 году за счет роста ставок заработной платы при стабильном кадровом составе. Незначительное снижение уровня оплаты труда в 2019 году в размере 330,07 тыс. 47умм произошел по категории «обслуживающий персонал», несмотря на рост численности. В 2018 году общий пророст уровня заработной платы, по сравнению с 2017 годом, составил 26237,47 тыс. 47умм. Максимальный прирост дала категория «специалисты» в сумме 4672 тыс. сумм в связи с ростом численности и тарифных ставок. У остальных категорий персонала уровень заработной платы значительно вырос в связи с активной коммерческой деятельностью архива и ростом тарифных ставок, которые пересматриваются каждый год Правительством Республики Узбекистан.

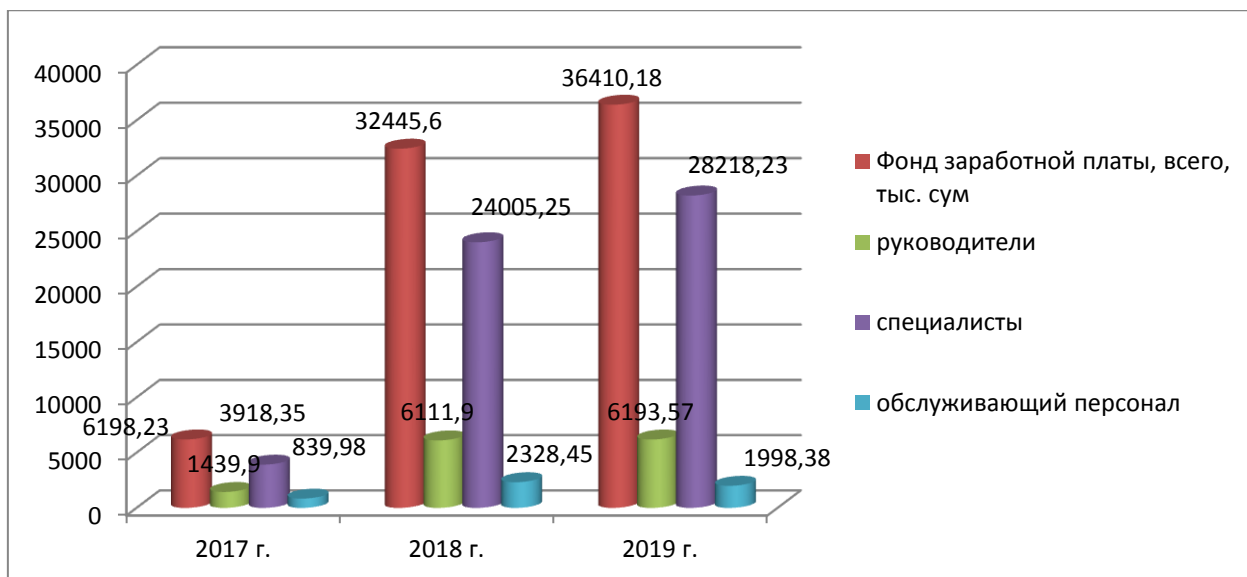


Рисунок 9 – Динамика заработной платы персонала Алмалыкского городского государственного архива за 2017-2019 годы

Как видно из (рисунка 9) общий фонд заработной платы имел тенденцию к постоянному росту в период 2017 – 2019 годы по всему персоналу архива, кроме обслуживающего. Уровень зарплаты обслуживающего персонала незначительно был снижен в 2019 году, по сравнению с 2018 годом на 330,07 тыс. сум.

Полноту исследования может дополнить соответствие между темпами роста производительности труда и средней заработной платы, так как именно это соотношение показывает эффективность управления персоналом, а значит, продуктивность работы кадровой службы.

Для анализа соответствия между темпами роста производительности труда и средней заработной платы необходимо рассчитать коэффициент опережения, который определяется по формуле:

$$K_{оп} = I_{пт} / I_{сз}, \quad (2)$$

где $K_{оп}$ – коэффициент опережения;

$I_{пт}$ – индекс производительности труда;

$I_{сз}$ – индекс средней заработной платы.

Исходные данные для расчета коэффициента опережения в Алмалыкском городском государственном архиве в 2017-2019 годах, а также, расчет показателя покажем в (таблице 19) и (рисунок 10).

Таблица 19 – Динамика коэффициента опережения в Алмалыкском городском государственном архиве за 2017-2019 годы

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Индекс, %	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Среднегодовая заработная плата, тыс. сум	269,49	1247,91	1213,67	463,06	97,26
Среднегодовая выручка на одного работающего, тыс. сум	566,20	2424,39	2047,26	428,19	84,44
Коэффициент опережения	-	0,925	0,868	-	-

Показатели, рассчитанные в (таблице 19), свидетельствуют о том, что темпы роста заработной платы выше темпов роста производительности труда.

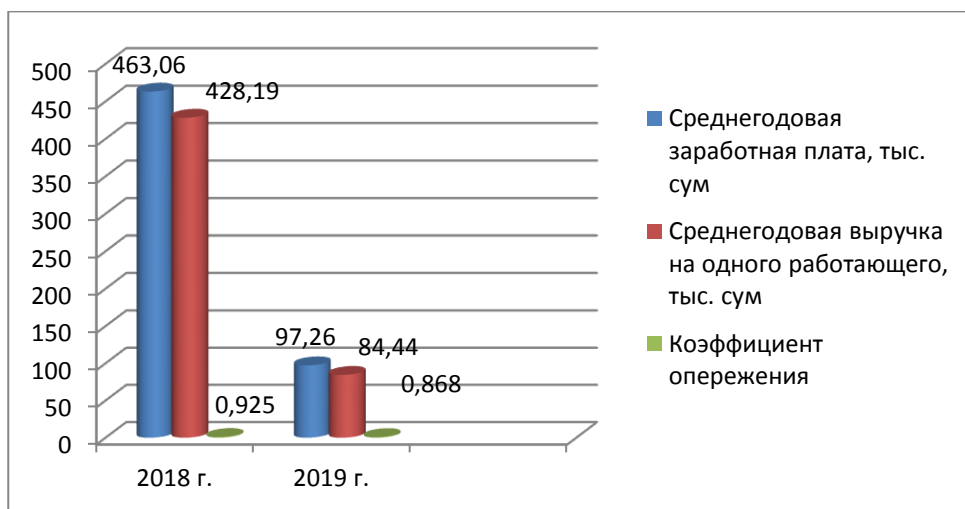


Рисунок 10 - Динамика коэффициента опережения в Алмалыкском городском государственном архиве за 2017-2019 годы

Из (рисунка 10) видно, что темп роста среднегодовой заработной платы выше темпа роста среднегодовой выручки на всем периоде исследования. Этот факт приведет к росту себестоимости услуг и снижению их рентабельности.

В результате этого произошел перерасход заработной платы, которую можно рассчитать по формуле:

$$\text{Э} = \text{Фзпф} \times (\text{Iсз} - \text{Iпт}) / \text{Iсз}, \quad (3)$$

где Э – экономия или перерасход фонда заработной платы, *тыс. сум.*;

Фзпф – фактический фонд заработной платы, *тыс. сум.*

Рассчитаем экономию заработной платы в Алмалыкском городском государственном архиве:

1. 2018 год = $32445,6 \times ((4,6306 - 4,2819) / 4,6306) = 2443,26$ тыс. сум

2. 2019 год = $36410,18 \times ((0,9726 - 0,8444) / 0,9726) = 4799,29$ тыс. сум

Следовательно, у Алмалыкского городского государственного архива за 2018 год произошел перерасход заработной платы на сумму 2443,26 тыс. сум, а в 2019 году перерасход составила 4799,29 тыс. сум.

Такая динамика данных исследованных показателей, а также показателей, характеризующих состояние и движение персонала, свидетельствуют о том, что в Алмалыкском городском государственном архиве работа отдела организационно-кадровой работы требует пристального внимания, а также, оптимизации и совершенствования.

2.3 Анализ стратегии управления персоналом архива

Важная роль в процессе оптимизации и совершенствования деятельности отдела организационно-кадровой работы принадлежит формированию стратегии управления персоналом архива.

Ведущими целями стратегического управления персоналом являются:

1. Обеспечение возникающей потребности архива в квалифицированном персонале.

2. Осуществление процесса регулирования оплаты труда, который будет достаточен для подбора, мотивации специалистов архива на всех кадровых уровнях.

3. Приоритет развития лидерских качеств персонала, занимающего

управленческие должности.

4. Обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации персонала архива и формирование высокой внутренней динамики развития.

5. Развитие эффективной системы коммуникации в коллективе.

6. Создание механизмов нивелирования последствий психологического восприятия перемен.

Принципы стратегического управления персоналом в архиве: долгосрочность развития и функционирования, направленность на положительное изменение потенциала специалистов архива, создание возможности эффективной реализации потенциала персонала, постоянный контроль за состоянием и динамикой внешней и внутренней среды.

Объектами стратегического управления персоналом являются: персонал архива, условия труда, структура персонала.

Стратегия управления персоналом подчинена стратегии архива, в целом, которая нацелена на обеспечение сохранности и пополнение документального наследия Ташкентской области, обеспечение вечного хранения документов Архивного фонда, их регулярное пополнение, как механизм сохранения исторического и культурного наследия региона, для возможности их дальнейшего использования, а также, получения прибыли от осуществляемой деятельности.

Анализ стратегии управления персоналом Алмалыкского городского государственного архива частично был выполнен в пункте 2.2 раздела 2, что позволяет сделать следующий вывод:

- стабильность среднесписочной численности персонала архива обеспечена преобладанием категории «специалисты», что весьма положительно в деятельности архива, так как большую часть работы осуществляют именно специалисты;

- наличие недоукомплектованности штата архива;

- в общей численности преобладают люди со стажем работы от 3 до 5 лет, в возрасте от 18 до 29 лет со средним специальным образованием, то есть с характеристиками работоспособного возраста. В гендерной структуре архива преобладают женщины, что обусловлено спецификой основной деятельности;

- положительным является факт роста коэффициента по приему и снижению коэффициента по выбытию, текучести кадров;

- в архиве за период 2017 – 2019 годы происходило снижение производительности труда всех категорий персонала. Опережающее снижение производительности труда по сравнению с ростом среднегодовой заработной платы привело к перерасходу общего фонда заработной платы в архиве в 2018 году на 2443,26 тыс. сум, а в 2019 году – на 4799,29 тыс. сум.

Эти выводы констатируют наличие проблем в архиве в рамках системы и стратегии управления персоналом, что исходит из нерациональной работы отдела организационно-кадровой работы.

Более полную оценку всех сильных и слабых сторон Алмалыкского городского государственного архива дадим в рамках SWOT-анализа, который выступает частью стратегии управления персоналом. Сильные/слабые стороны, а также, преимущества/угрозы отразим в матрице, в (таблице 20).

Таблица 20 – Матрица SWOT-анализа Алмалыкского городского государственного архива

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - высокая репутация архива; - устойчивое финансовое положение, подкрепленное государственным финансированием; - высокие компетенции персонала; - высокое качество обслуживания клиентов архива; - развитие системы мотивации в виде материального и нематериального стимулирования труда; - система обучения новых сотрудников, адаптация, наставничество со стороны старшего поколения персонала архива; - наличие плана подготовки, переподготовки и повышения 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие комплексной оценки персонала; - напряженная психологическая атмосфера в коллективе из-за отсутствия возможности повышения заработной платы; - слабое положение о стимулировании и, следовательно, низкая мотивация персонала архива; - отсутствие программ по подготовке кадрового резерва и стажировке персонала; - игнорирование руководством архива современных методов управления персоналом.

Окончание таблицы 20

квалификации персонала.	
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - крепкие позиции архива как работодателя на рынке Ташкентской области; - наличие положительного имиджа архива; - наличие долгосрочных договоров с клиентами и поставщиками; - налаженная работа с постоянными клиентами юридическими лицами/физическими лицами; - безопасные условия труда; - отсутствие конкурентов. 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабильная экономическая ситуация в стране; - слабое исследование конъюнктуры рынка архивных услуг; - небольшой размер архива, не позволяющий влиять на рынок; - проблемы с обновлением основных фондов; - отсутствие технологических возможностей совершенствования работ и услуг.

Следовательно, вопросы оптимизации и совершенствования работы кадровой службы архива являются существенными, так как от них зависит достижение высокой производительности труда, получение прибыли и достижение конечных стратегических целей.

Для оценки системы управления персоналом в Алмалыкском городском государственного архива была применена анкета, на вопросы которой должны были ответить специалисты организации (Приложение Б)

В исследовании приняли участие 15 человек, которые работают специалистами в архиве. Их трудовой стаж составляет: от 3 до 5 лет – 2 человека; от 5 до 10 – 5 человек; от 10 до 20 – 8 человек.

На вопрос о том, что является причиной снижения производительности труда и ухудшения результатов деятельности, респонденты ответили следующее, что этому способствует: отсутствие грамотной системы материального стимулирования – 5 человек или 33,33%, устаревшее оборудование – 3 человека 20% от числа опрошенных, неэффективная система организации труда и управления персоналом – 7 человек или 46,67%.

Для улучшения результатов деятельности архива респонденты ответили следующее: 5 человек указали на рост оплаты труда, 3 человека указали на замену оборудования для работы и 7 человек на важность улучшения системы управления персоналом и оптимизацию работы кадровой

службы.

На вопрос об оптимизации и совершенствовании работы кадровой службы респонденты ответили: разработать новое положение о материальном стимулировании с учетом коммерческой деятельности архива – 5 человек, оптимизировать отдел по управлению персоналом в части увольнения старых и приема новых сотрудников – 4 человека, применять современные методы управления персоналом в архиве – 6 человек от опрошенных. Следовательно, в Алмалыкском городском государственном архиве назрела необходимость оптимизации и совершенствования работы отдела кадров.

По итогам второго раздела, можно сказать следующее, что деятельность отдела организационно-кадровой работы нуждается в оптимизации и совершенствовании. Подтверждением этому является проведенное исследование результатов финансово-хозяйственной деятельности архива за 2017-2019 годы и анализ персонала и системы управления персоналом.

В настоящее время, отдел по организационно-кадровой работе выполняет лишь основные функции по подбору, приему, увольнению и аттестации персонала. Это привело к тому, что многие направления кадровой деятельности остаются без внимания. Негативным фактором в деятельности кадровой службы в архиве остается наличие старого положения по премированию, которое не позволяет повышать уровень мотивации персонала.

С целью роста эффективности деятельности кадровой службы архива было предложено применение автоматизированной системы «Единая национальная система труда» и электронных трудовых книжек. Такие мероприятия позволят сократить большой объем рутинной работы и освободить время специалистов кадрового отдела на разработку мероприятий по оптимизации и совершенствованию его деятельности. Такие мероприятия помогут не только в оптимизации и совершенствовании работы отдела, но и будут способствовать улучшению деятельности архива, в целом.

3 Мероприятия по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы в организации Государственного архива города Алмалык

3.1 Основные направления совершенствования работы кадровой службы

Недостатки, выявленные в ходе проведенного анализа кадров в Алмалыкском городском государственном архиве, отраженные в разделе 2, требуют внесения рекомендаций и разработки мероприятий в целях совершенствования работы кадровой службы исследуемой организации.

Следовательно, мероприятиями по совершенствованию работы кадровой службы Алмалыкского городского государственного архива, будет являться разработка проекта, который включает в себя следующие этапы (таблица 21).

Таблица 21 – Этапы проекта по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы Алмалыкского городского государственного архива

Наименование этапа проекта	Краткая характеристика
Диагностика	Предполагает анализ и оценку деятельности отдела кадров
Проектирование	Предполагает создание модели конечного состояния системы деятельности отдела кадров
Оптимизация	Предполагает улучшение деятельности отдела кадров на основании принятой модели
Оценка	Поэтапная оценка в ходе достижения конечной модели функционирования отдела кадров

В ходе проведения этапа предварительной диагностики проекта, проведенного в пункте 2.2 бакалаврской работы по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы Алмалыкского городского государственного архива, были выявлены следующие результаты:

1. Стабильность среднесписочной численности персонала архива обеспечена преобладанием категории персонала «специалисты», что весьма

положительно в деятельности архива, так как большую часть работы осуществляют именно они.

2. В архиве присутствует наличие недоукомплектованности кадрового состава.

3. В общей численности преобладает персонал со стажем работы от 3 до 5 лет, в возрасте от 18 до 29 лет со средним специальным образованием, то есть с характеристиками работоспособного возраста. В гендерной структуре архива преобладают женщины, что обусловлено спецификой архивной деятельности.

4. Положительным является факт роста коэффициента по приему в 2019 году на 29,41% и снижение коэффициента по выбытию в 2019 году на 41,18%, текучести кадров в 2019 году на 66,67%, по сравнению с 2017 годом.

5. В архиве за период 2017 – 2019 годы происходило снижение производительности труда всех категорий персонала. Опережающее снижение производительности труда по сравнению с ростом среднегодовой заработной платы привело к перерасходу общего фонда заработной платы в архиве в 2018 году на 2443,26 тыс. сум, а в 2019 году – на 4799,29 тыс. сум.

6. Диагностика стратегии управления персоналом выявила неэффективность системы организации труда и управления персоналом, которую отметили 7 человек из 15 опрошенных респондентов или 46,67%.

Эти выводы констатируют наличие проблем в архиве в рамках системы и стратегии управления персоналом, что исходит из нерациональной работы отдела организационно-кадровой работы.

Этап проектирования позволяет выработать конечное состояние и комплекс мер по переходу от текущей ситуации к планируемым результатам.

Оптимизация и совершенствование деятельности отдела кадров архива преследует следующие цели:

- обеспечение архива высококвалифицированным персоналом;
- эффективное использование имеющихся трудовых ресурсов архива;

- формирование условий для профессионального роста и развития персонала архива;
- формирование мотивирующих мероприятий, которые работают на практике;
- достижение высокого уровня лояльности персонала архива к архиву и его деятельности;
- ознакомление персонала архива с изменениями в кадровой политике и деятельностью отдела кадров.

Изменения, в начале, коснутся руководства архива. Они связаны с обучением руководителей различных уровней и составлением индивидуальных планов развития. Здесь более четко определяются требования к компетенциям.

Следующий блок изменений коснется кадровой структуры архива, которая будет выглядеть следующим образом (рисунок 11).

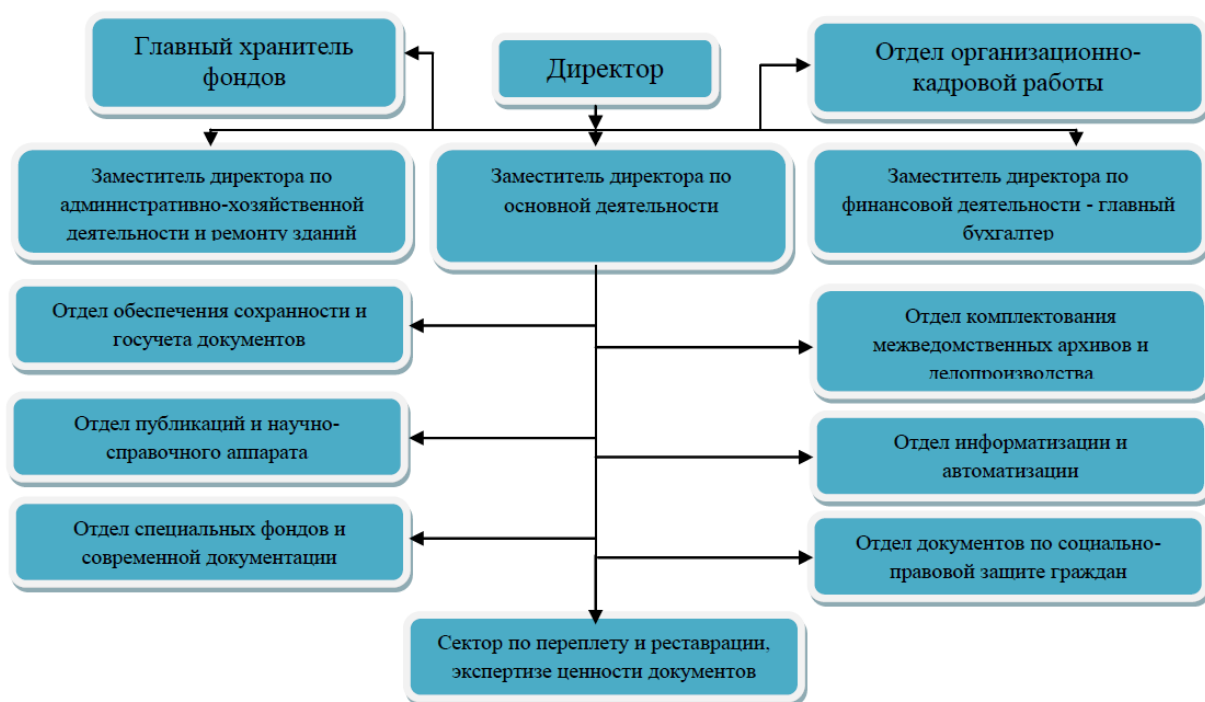


Рисунок 11 – Проектная структура Алмалыкского городского государственного архива

В рамках проектной структуры архива произойдет объединение четырех отделов, из которого получится два отдела: отдел публикаций и научно-справочного аппарата и сектор по переплету и реставрации, экспертизе ценности документов. Объединение отделов позволит по-новому взглянуть на организационную структуру с точки зрения экономии. Персонал отделов не подлежит увольнению, а компетенции специалистов подлежат перераспределению. Архив относят к государственным предприятиям, получающим финансирование за счет бюджета. Тяжелая экономическая ситуация в стране, связанная с пандемией, не позволила сохранить уровень доплат и специалисты архива стали получать тарифный оклад без надбавок, которая является минимальной. Поэтому важно сохранить рабочие места и уровень оплаты труда, который бы позволил персоналу жить на приемлемом уровне. Поэтому, направления деятельности архива все больше ориентированы на коммерческую составляющую, к которой относят предоставление информации из архивного фонда в коммерческих целях.

Улучшение деятельности отдела кадров на основании принятой модели в рамках этапа оптимизации состоит из следующих мероприятий:

- объединение отделов и сокращение их общего количества с 9 до 7;
- оптимизация системы оплаты труда посредством перераспределения должностных компетенций специалистов объединяемых отделов, пересмотр уровня доплат и перевод на материальное стимулирование труда в рамках коммерческой деятельности архива;
- специалисты организационно-кадрового отдела в основной деятельности связаны с анализом, работой и хранением данных о персонале архива. Вся кадровая информация хранится на бумажных носителях. Этот факт существенно затрудняет работу отдела. Автоматизация учета кадров позволит существенно упростить работу специалистов организационно-кадрового отдела. Внедрение доработанной программы 1с: Зарплата и управление персоналом позволит перевести документы в электронный вид и быстро ориентироваться в накопленном объеме информации по личному

составу архива. Следовательно, применение программного продукта, который был доработан специалистами архива, позволит упростить кадровый учет и интегрировать его в Единую национальную систему труда;

- разработка и внедрение программы в рамках учета имеющейся информации о трудовом стаже и сопутствующих первичных документах людей, по которым предприятия и организации передали такую информацию в архив на хранение. Интеграция её с программным комплексом электронных трудовых книжек Республики Узбекистан;

- в рамках совершенствования кадровой политики архива предложено мероприятие для сотрудниц по устройству детей в дошкольное учреждение. Архивом было построено здание, финансируемое из средств бюджета, которое планировалось использовать под один из корпусов архива. Здание было сдано в аренду муниципальному предприятию – Детскому саду. Муниципальное предприятие предложило руководству архива в счет уплаты аренды взять детей в возрасте от года до 6 лет для содержания и воспитания в дневное время. Таким образом, решив вопрос социальной помощи в период пандемии сотрудницам и излишний документооборот в части оплаты аренды архиву со стороны муниципального детского сада. Собственником имущества которого, также, является Республика Узбекистан.

На последующем этапе осуществляется оптимизация деятельности отдела кадров и системы управления персоналом, в целом.

Разрабатывается сама программа перехода от текущего состояния к планируемому. В рамках такой программы будут произведены следующие мероприятия:

1. Из двух отделов, носящих названия: отдел публикаций и использования документов и отдела научно-справочного аппарата создать отдел публикаций и научно-справочного аппарата. Из двух отделов, носящих название: группа по переплету и реставрации документов и сектора комплектования и экспертизы ценности документов создать сектор по переплету и реставрации, экспертизе ценности документов. В штатном

расписании изменится названия отделов. Штатные единицы будут сохранены, также, как и люди, занимающие должности. В отделе будет по два руководителя по направлениям деятельности.

2. Уровень оплаты труда, при этом будет сохранен в следующем порядке:

- из бюджетных средств – на уровне тарифных ставок (без доплат);
- из средств, полученных в ходе коммерческой деятельности – в рамках новой системы материального стимулирования труда, при которой, уровень оплат зависит от процента выполнения плана по основной деятельности одним специалистом.

Расчет может выглядеть следующим образом (таблица 22).

Таблица 22 – Расчет планируемого фонда оплаты труда Алмалыкского городского государственного архива за месяц

Показатели	Финансирование за счет бюджета	Численность, чел.	Финансирование за счет коммерческой деятельности	Итого, сум
	тарифная ставка, сум		Премии, сум	
Фонд заработной платы, всего, тыс. сумм, в том числе:	212000	32	36800-72600	248800-248600
-руководители	27000-45000	9	13500-22500	40500-67500
- заведующие отделом	33000	8	3300-9900	36300-42900
- секретарь	20000	1	2000-6000	22000-26000
- специалисты I разряда	20000	2	2000-6000	22000-26000
- специалисты II разряда	17000	3	2100-5100	19100-22100
- архивариус I категории	22000	4	3300-6600	25300-28600
- архивариус II категории	18000	6	2900-5400	20900-22400
- специалист по ПО и компьютерным сетям	25000	1	5500-7500	30500-32500
- обслуживающий персонал	12000	2	2200-3600	14200-15600

Премияльная часть зависит от степени участия в коммерческой деятельности архива, то есть, от количества обработанных коммерческих заказов. Руководство получает свою премиальную часть от выручки архива в процентном соотношении от выполненного плана. Справедливость при оплате труда по вложенным способностям будет полностью сохранена.

Следовательно, у персонала архива есть выбор: оставаться работать в рамках бюджетной деятельности и получать оплату труда по тарифу или присоединиться к коммерческой и получать премиальную часть к тарифной части.

3. Автоматизированная система управления кадровой работой архива, разработанная специалистом по ПО и компьютерным сетям, на базе программы кадрового учета 1С: зарплата и кадры позволяет упростить кадровый учет и расчет заработной платы в рамках деятельности отдела кадров. Информация с бумажных носителей путем сканирования и ручного ввода данных переносится в программу учета специалистами отдела по организационно-кадровой работе. Затем информация обрабатывается и на её основе составляется вся первичная кадровая документация и кадровая отчетность для контролирующих органов. Программа имеет модуль выгрузки информации в программу бухгалтерского учета для составления финансовой отчетности и ведения бухгалтерского учета в архиве. Интеграция с Единой национальной системой труда позволит объединить кадровые данные предприятий и организаций всех уровней и упростить процедуру дальнейшего расчета социальных пособий, пенсий дотаций из государственного бюджета и пр.

4. Разработана программа специалистом архива по оцифровке и хранению коммерческой информации (о стаже, наименовании предприятия, первичной документации человека). Работа с такой программой будет осуществляться поэтапно: обработка и внесение данных, имеющихся в архиве на текущий момент, интеграция информации из программы в Единую национальную систему труда Республики Узбекистан. С 01.01.2020 г. в Республике Узбекистан введены электронные трудовые книжки. Следовательно, обязанность по внесению данных в Единую национальную систему труда Республики Узбекистан возлагается на работодателя.

5. В рамках пандемии и невозможности оплаты аренды арендатором (детским садом) администрация Ташкентской области принимает решение о

неуплате аренды Алмалыкскому городскому государственному архиву и приему детей сотрудников архива для пребывания в дневное время в детском саду. Этот факт позволит Республике, как собственнику обеих организаций, избежать лишнего документооборота и переводов денежных средств в пределах бюджета Ташкентской области.

Оценка результатов проекта должна проводиться в виде выведения поэтапных результатов реализации проекта по оптимизации и совершенствованию деятельности отдела кадров архива.

1. На первом этапе сокращения количества отделов оценка заключается в целесообразности сокращения и экономической выгоде в виде экономии фонда оплаты труда.

Целесообразность сокращения количества отделов продиктована кризисной экономической ситуацией в стране на основании пандемии и экономии фонда оплаты труда наряду с сохранением количества рабочих мест. Покажем уровень экономии в (таблице 23) и (рисунке 12).

Таблица 23 – Уровень экономии фонда оплаты труда в Алмалыкском городском государственном архиве

Показатели	2019 г.	2020 г.(объединение отделов и сокращение ФОТ)		Изменение (+,-), %	
	из бюджета	из бюджета	от коммерч. деят-ти	2020 г. к 2019 г. (бюджет)	2020 г. к 2019 г. (бюджет)
Годовой фонд заработной платы, всего, тыс. сум	36410,18	2544	871,2	33866,18	-93,01
в том числе:					
-руководители	6193,57	540	270	-5653,57	-91,28
специалисты	28218,23	1860	558	-26358,23	-93,41
обслуживающий персонал	1998,38	144	43,2	-1854,38	-92,79

Исходя из данных (таблицы 22) можно увидеть, что архив поставлен на грань выживания и коммерческая деятельность архива позволит получать доход, в рамках которого возможен рост фонда оплаты труда. Годовая экономия бюджетных средств в рамках фонда оплаты труда в 2020 году составит 33866,18 тыс. сум.

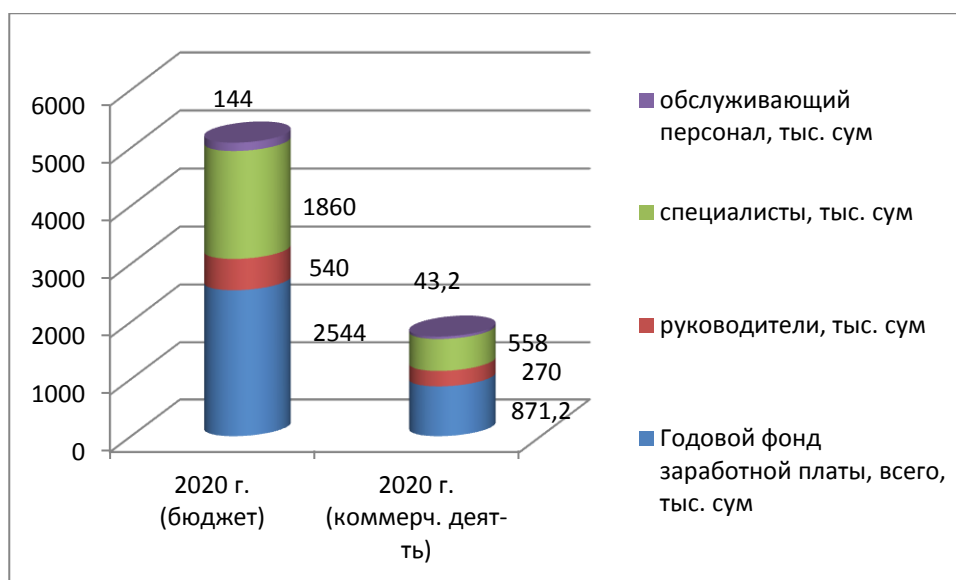


Рисунок 12 - Уровень экономии фонда оплаты труда в Алмалыкском городском государственном архиве

Исходя из данных (рисунка 12) становится понятно, что доля бюджетных средств в фонде оплаты труда архива остается преобладающей, но при участии средств на выплату зарплаты от коммерческой деятельности произойдет экономия бюджетных средств, что является положительным фактом в деятельности архива.

Поэтому важно компенсировать часть потерянного дохода социальными факторами, одним из которых является предоставление мест в детском саду детям работников архива.

2. Оценка автоматизированной система управления кадровой работой архива будет заключаться в скорости обработки и выдаче информации, требуемой пользователем и уровне организации рабочих мест специалистов архива. Работа с документами, информация которых хранится на бумажных носителях достаточно проблематична в части скорости обработки получаемой информации. Автоматизированная система в разы позволит её увеличить. Так, на поиск и систематизацию информации, хранящейся в кадровых документах в рамках составления ежеквартальной отчетности в органы статистики уходит календарная неделя, при этом, остальная работа

остается не выполненной и отложенной во времени. На составление отчетности в рамках автоматизированной системы, теоретически, уйдет 10-15 минут для формирования отчета и его логической проверке. Единожды внося информацию в систему пользоваться потом ею можно постоянно и извлекать посредством отчетов – быстро. Этот факт позволит получать своевременную и достоверную информацию для стратегической деятельности руководства и отдела кадров архива, в целях управления персоналом.

3. Оценка программы оцифровке и хранению коммерческой информации в архиве (о стаже, наименовании предприятия, первичной документации по кадрам) обладает теми же преимуществами, что и программа автоматизированного учета кадровой информации в архиве. Скорость и уровень сервиса по предоставлению информации для клиента возрастает в разы, что является немаловажным фактором в связи с внедрением Единой национальной системы труда в Республике Узбекистан. Во исполнение Постановления Президента Республики Узбекистан от 31 октября 2019 года № ПП-4502 «О мерах по внедрению межведомственного аппаратно-программного комплекса «Единая национальная система труда»», а также, в целях внедрения современных информационных технологий в трудовые отношения и кадровое делопроизводство внедрена такая система.

Интеграция с Единой национальной системой позволит, не выходя из офиса клиентам, отправлять запрос на предоставление информации и получать на него быстрый и качественный ответ. Такая программа сократит трудозатраты персонала архива и увеличит объем обработки поступающих запросов. Каждый запрос клиента стоит денег. При низкой скорости обработки запросов оборот минимален. Рост качества обработки и скорости позволит увеличить выручку архива (таблица 24).

Таблица 24 – Рост уровня выручки Алмалыкского городского государственного архива вследствие применения программы по оцифровке и хранению коммерческой информации

Показатели	2019 год до внедрения мероприятий (факт)	2019 год после внедрения мероприятий (план)	2020 год	Отклонение факт от план	
				+, -	%
Средняя стоимость обработки одного запроса, тыс. сум.	74,99	74,99	74,99	0	0
Количество запросов, шт	5458	7292	9125	3667	67,19
Выручка, тыс. сум.	409310,10	546797,40	684284,70	294974,60	67,18

Исходя из данных (таблицы 24) виден существенный рост показателя выручка в 2020 году, по сравнению с 2019 годом на 67,18%, при росте количества запросов с 5458 до 9125 штук и стабильной средней цене за запрос.

4. Социальной мерой поддержки персонала Алмалыкского городского государственного архива является устройство детей в учреждение дошкольного образования, которое в качестве арендной платы предложило места в нем.

Эффективность данного мероприятия сложно переоценить в рамках сокращения оплаты труда и сложной экономической ситуации в Республике. Данное мероприятие позволит снять проблемы родителей, являющихся сотрудниками архива, с дневным пребыванием несовершеннолетних, их питанием и обучением.

Несомненным преимуществом проекта по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы Алмалыкского городского государственного архива является его социальная направленность с учетом экономической эффективности для бюджета и возможности модернизации оборудования в рамках процесса цифровизации кадровой деятельности и его коммерческой эффективности.

Создание программы корпоративной социальной ответственности

станет ещё одним стимулом для роста производительности труда персонала архива.

Общая оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий будет дана в следующем пункте разделе 3 бакалаврской работы.

3.2 Расчет общей социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

После анализа работы кадровой службы Алмалыкского городского государственного архива и вынесения мероприятий по оптимизации кадровой работы логично встает вопрос по оценке их социально-экономической эффективности.

Отметим, что инвестирование мероприятий по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы планируется за счет средств предприятия, полученных от его коммерческой деятельности с учетом будущей прибыли.

На основании метода экстраполяции по среднему приросту и среднему абсолютному приросту проведем прогнозирование результатов финансово-хозяйственной деятельности архива. Определим абсолютный темп прироста согласно формуле [41]:

$$\Delta Y = \frac{Y_n - Y_1}{n - 1}, \quad (4)$$

где ΔY – среднее значение выручки от деятельности, *тыс. сум*;

n – период исследования.

Прогнозное значение выручки от деятельности Алмалыкского городского государственного архива по среднему абсолютному приросту за 2019 – 2020 годы, составит:

$$\Delta Y = (409310,10 - 134335,50) / 2 = 137487,3 \text{ тыс. сум.}$$

$$Y_{2019} = 409310,1 + 137487,30 = 546797,4 \text{ тыс. сум.}$$

$$Y_{2020} = 409310,10 + 2 * 137487,3 = 684284,7 \text{ тыс. сум.}$$

Для определения среднегодового темпа прироста использована формула [33]:

$$Y = \sqrt[n-1]{Y_1/Y_n}, \quad (5)$$

где Y – выручка от реализации услуг, *тыс. сум.*

Прогнозное значение выручки Алмалыкского городского государственного архива по среднему коэффициенту роста, составит:

$$\text{Средний коэффициент роста} = \sqrt[2]{\frac{490310,1}{134335,2}} = 1,75$$

Прогноз (план) на 2019 год равен:

$$409310,1 * 1,75 = 716292,68 \text{ тыс. сум.}$$

При периоде упреждений, равном 2 (количество лет исследования), прогноз на 2020 год равен:

$$409310,1 * 1,75^2 = 1253512,18 \text{ тыс. сум}$$

Решено принять в качестве наиболее вероятной более оптимистический прогноз, согласно которому прогноз результата (выручки от реализации продукции) на прогнозируемый период 2020 год составляет 684284,7 тыс. сум. и 546797,4 тыс. сум. в 2019 году.

Введем коэффициент, связывающий выручку и затраты, - коэффициент удельных затрат (Куз). Для расчета данного коэффициента используем данные на конец 2019 года.

$$Куз_{2019} = \text{Затраты} / \text{Выручка} = 347892,30 / 409310,1 = 0,850$$

Таким образом, прогнозное значение полной себестоимости составит: 684284,70 тыс. сум. \times 0,850 = 581641,995 тыс. сум. за 2020 год и 546797,40 тыс. сум. \times 0,850 = 464777,79 тыс. сумм за 2019 год.

Объем расходов на реализацию проекта по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы Алмалыкского городского государственного архива (таблица 25).

Таблица 25 – Объем расходов на реализацию проекта по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы Алмалыкского городского государственного архива

Наименование мероприятия	Сумма расходов (в год), тыс. сум.
1. Мероприятия по сокращению количества отделов архива (согласование, документальное оформление и пр.)	105 тыс. сум
2. Разработка мероприятий по сокращению уровня финансирования из бюджета региона	Входит в уровень доходов специалистов отдела кадров архива
3. Проведение мероприятий по сокращению уровня финансирования из бюджета региона	Входит в уровень доходов специалистов отдела кадров архива
4. Проведение мероприятий по оценке и анализу системы материального стимулирования труда персонала архива за счет коммерческой деятельности	Исчисляется отдельно и составляет 35 тыс. сум
5. Совершенствование системы материального стимулирования труда	Создание премиального фонда в части коммерческой деятельности архива в сумме 871,2 тыс. сум. в год. Использование фонда зависит от выполнения условий плана по оказанным услугам и мер по депремированию персонала.
6. Создание программы корпоративной социальной ответственности	Общая стоимость программы – 2500 тыс. сум. в первый год
Итого (в первый год):	$105 + 35 + 871,2 + 2500 = 3\,511,20$ тыс. сум.
Итого (во второй год):	$105 + 35 + 871,2 = 1\,011,20$ тыс. сум.

Следовательно, себестоимость услуг (с учетом рекомендаций по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы) в 2019 году составит:

$$464777,79 \text{ тыс. сум.} + 3511,20 \text{ тыс. сум.} = 468288,99 \text{ тыс. сум.}$$

В 2020 году прогнозное значение себестоимости составит:

$$581641,995 \text{ тыс. сум.} + 1011,20 \text{ тыс. сум.} = 582653,20 \text{ тыс. сум.}$$

Для сравнения экономической эффективности предложенных мероприятий построим (таблицу 26).

Таблица 26 – Сравнение экономической эффективности при внедрении рекомендаций и без них

Показатели	2019 год до внедрения мероприятий (факт)	2019 год после внедрения мероприятий (план)	2020 год	Отклонение факт от план	
				+, -	%
Выручка, тыс. сум.	409310,10	546797,40	684284,70	274974,60	67,18
Себестоимость, тыс. сум.	347892,30	468288,99	582653,20	234760,90	67,48
Прибыль от реализации, тыс. сум.	61417,80	78508,41	101631,50	40213,70	65,48
Рентабельность услуг, %	17,65	16,76	17,44	-0,21	0

Таким образом, от реализации предложенных рекомендаций прибыль Алмалыкского городского государственного архива увеличится к концу 2020 года на 65,48%, при условии сохранения значений ценовых показателей 2019 года.

Рост затрат, связанных с внедрением проекта по оптимизации и совершенствованию кадровой службы незначительно снизил уровень рентабельности услуг в 2019 году до 16,76%, но уже в 2020 году он практически достигнет уровня 2019 года (до внедрения мероприятий) и составит 17,44%. В дальнейшем уровень рентабельности услуг будет расти.

Рост выручки будет пропорционален росту себестоимости на всем исследуемом периоде и в 2020 году составит 67,18%, тогда как рост себестоимости, за тот же период составит 67,48%. Такое соотношение выручки и себестоимости говорит о грамотной финансовой политике и успешном управлении затратами.

Отразим динамику экономической эффективности при внедрении рекомендаций и без них на (рисунке 13).

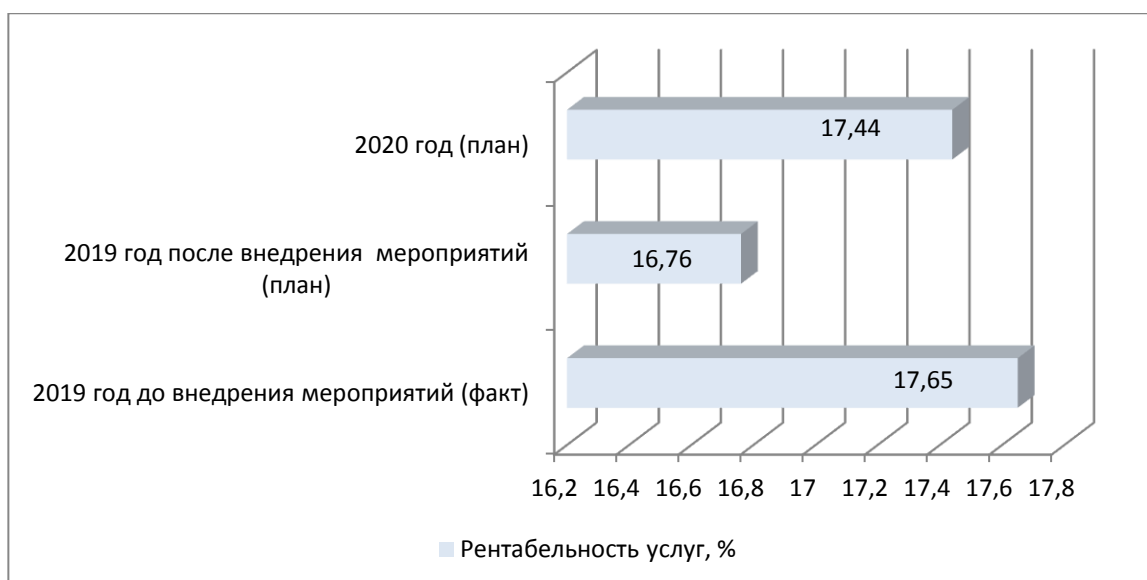


Рисунок 13 - Динамика экономической эффективности при внедрении рекомендаций и без них

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что мероприятия по совершенствованию кадровой службы будут проведены успешно, и все затраченные на это денежные средства оправдают себя, о чем свидетельствует увеличение прибыли и рентабельности Алмалыкского городского государственного архива.

По итогам третьей раздела хотелось бы сказать следующее, что основными мероприятиями по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы Алмалыкского городского государственного архива являются следующие:

- объединение отделов и сокращение их общего количества с 9 до 7;
- оптимизация системы оплаты труда посредством перераспределения должностных компетенций специалистов объединяемых отделов, пересмотр уровня доплат и перевод на материальное стимулирование труда в рамках коммерческой деятельности архива;
- разработка программы внутреннего учета кадров и управления кадровыми ресурсами на базе 1С: Зарплата и кадры;
- разработка и внедрение программы в рамках учета имеющейся

информации о трудовом стаже и сопутствующих первичных документах людей, по которым предприятия и организации передали такую информацию в архив на хранение. Интеграция её с программным комплексом электронных трудовых книжек Республики Узбекистан;

— в рамках совершенствования кадровой политики архива предложено мероприятие для сотрудников по пребыванию детей в дошкольном учреждении на время работы родителей.

Экономическая эффективность проекта. Первоначальные вложения составляют 3511,20 тыс. сум. Во второй и последующие годы вложения составят 1011,20 тыс. сум. При этом прирост прибыли составит в 2020 году 65,48% от базисного 2019 года. Рост затрат, связанных с внедрением проекта по оптимизации и совершенствованию кадровой службы незначительно снизил уровень рентабельности услуг в 2019 году до 16,76%, но уже в 2020 году он практически достигнет уровня 2019 года (до внедрения мероприятий) и составит 17,44%. В дальнейшем уровень рентабельности услуг будет расти.

Рост себестоимости пропорционален росту выручки в 2020 году, по сравнению с 2019 (факт) годом, соответственно, составляет 67,48% и 67,18%. Этот факт говорит об эффективности выдвинутых рекомендаций и грамотной финансовой политике архива.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А51	Кулетовой Шахло Шухратовне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Рабочее место – специалист отдела кадров Алмалыкского городского государственного архива.</p> <p>Вредные проявления: электромагнитные поля, ионизирующие излучения от компьютеров.</p> <p>Опасных проявлений факторов производственной среды нет.</p> <p>Чрезвычайных ситуаций социального характера нет.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями услуг.
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой 	<ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой

области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	деятельности.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	<p>Таблица 27 – Определения термина «Корпоративная социальная ответственность»</p> <p>Таблица 28 – Перечень нормативно-правовых источников, регламентирующих КСО</p> <p>Таблица 29 – Роли социально - ответственного предприятия</p> <p>Таблица 30 – Принципы КСО</p> <p>Таблица 31 – Принципы программы корпоративной социальной ответственности Алмалыкского городского государственного архива</p> <p>Таблица 32 – Ведущие стейкхолдеры программы КСО Алмалыкского городского государственного архива</p> <p>Таблица 33 – Элементы по программе корпоративной социальной ответственности Алмалыкского городского государственного архива</p> <p>Таблица 34 – Затраты на реализацию мероприятий в рамках программы КСО Алмалыкского городского государственного архива</p> <p>Таблица 35 – Оценка эффективности мероприятий в рамках программы КСО Алмалыкского городского государственного архива</p> <p>Рисунок 14 – Концепция социальной ответственности А. Кэролла</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н. В.	к. ф. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А51	Кулетова Шахло Шухратовна		

4 Разработка программы корпоративной социальной ответственности Государственного архива города Алмалык

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Тема корпоративной социальной ответственности (далее, КСО) активно обсуждается в различных кругах общества. В связи с этим постоянно вносятся изменения в её методологические и теоретические основы. Общепринятого определения термина в международной и российской практике не существует, что позволяет трактовать его каждому по-разному (таблица 27) [44].

Таблица 27 – Определения термина «Корпоративная социальная ответственность»

Организация, дающая определение	Краткое определение КСО
Европейская комиссия	Концепция, которая отражает добровольное решение компаний участвовать в улучшении общества и защите окружающей среды.
Международный форум бизнес-лидеров	Продвижение практик ответственного бизнеса, которые приносят пользу бизнесу и обществу и способствуют социальному, экономическому и экологически устойчивому развитию путем максимизации позитивного влияния бизнеса на общество и минимизации негативного.
Всемирный совет по устойчивому развитию	Это приверженность бизнеса концепции устойчивого экономического развития в работе со своими сотрудниками, их семьями, местным населением, обществом в целом с целью улучшения качества их жизни.
Ассоциация менеджеров России	Добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума.
Институт исследований мирового банка	Комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды. Нацеленность бизнеса на устойчивое развитие.

Наиболее полным представляется определение, данное Ростиславом Куринько, президентом Центра взаимодействия бизнеса и общества, в котором он емко и комплексно раскрывает сущность понятия корпоративной социальной ответственности: Корпоративная социальная ответственность –

это отвечающая специфике и уровню развития компании, регулярно пересматриваемая и динамично изменяющаяся совокупность обязательств, добровольно и согласовано вырабатываемых с участием ключевых заинтересованных сторон, принимаемых руководством компании, с особым учетом мнений персонала и акционеров, выполняемых в основном за счет средств компании и нацеленных на реализацию значимых внутренних и внешних социальных программ, результаты которых содействуют развитию компании (рост объемов производства, повышении качества продукции и услуг и др.), улучшению репутации и имиджа, становлению корпоративной идентичности, развитию корпоративных брендов, а также расширению конструктивных партнерских связей с государством, деловыми партнерами, местными сообществами и гражданскими организациями [40].

Специалисты воспринимают такую социальную ответственность по-разному: в этическом смысле, как юридическая ответственность.

А. Кэрролл представляет свою концепцию социальной ответственности в виде пирамиды (рисунок 14) [47].



Рисунок 14 – Концепция социальной ответственности А. Кэрролла

В основе экономическая ответственность, которую он определяет как осуществление деятельности на рынке товаров/услуг и удовлетворение потребности покупателей с извлечением прибыли. Не добровольная.

Правовая ответственность – законопослушность бизнеса в условиях

рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, которые зафиксированы в правовых нормах. Не добровольная.

Этическая ответственность – соответствие деятельности бизнеса нормам морали. Не добровольная.

Наивысшим уровнем социальной ответственности является филантропия (благотворительность). Она является добровольной и полностью соответствует её миссии и цели.

На практике для российского бизнеса присутствует ряд документов, регламентирующих корпоративную социальную ответственность. К таковым можно отнести (таблица 28) [15, с. 14].

Таблица 28 – Перечень нормативно-правовых источников, регламентирующих КСО

Наименование источника	Краткая характеристика
Международные стандарты систем экологического менеджмента ИСО 14000, ИСО 14001 «Спецификация и руководство по исп-ю систем экологич. Менеджмента»	Приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.
GRI «Всемирная инициатива добровольной отчетности»	Отчет по устойчивому развитию - это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.
SA 8000	Устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

Субъектом КСО является коммерческая организация, которая выступает целостной системой производственных отношений, функционирование которой направлено на достижение экономических целей (получение прибыли). Такая организация выступает частью окружения, включающего множество составляющих, от которых зависит её существование.

К ролям социально ответственной организации можно отнести (таблица 29) [28, с. 36].

Таблица 29 – Роли социально - ответственного предприятия

Название роли	Краткая характеристика
Работодатель	Создает привлекательные рабочие места, платит «белую» зарплату
Производитель	Производит качественные товары/ работы/услуги
Налогоплательщик	Соблюдает законы и платит налоги
Заемщик капитала	Вовремя погашает кредиты
Бизнес-партнер	Демонстрирует добросовестную деловую этику, устанавливает надежные отношения с поставщиками и дистрибьюторами
Корпоративный гражданин	Предотвращает возможные негативные последствия своей деятельности (например, в сфере экологии), облагораживает территорию, поддерживает социальное благополучие
Член общественной организации	Вносит положительный вклад в формирование гражданского общества

Объект КСО, в соответствии со стейкхолдерским подходом, имеет сложную структуру – организация несет ответственность за свою деятельность перед акционерами, работниками, управленцами, кредиторами, потребителями, поставщиками и партнерами, сообществами, органами государственной власти и управления.

На практике присутствует три элемента КСО: экономический, экологический, социальный. Для России характерен экономический аспект социальной ответственности.

Принципы КСО, по Л. М. Никитиной (таблица 30) [30, с. 54].

Таблица 30 – Принципы КСО

Наименование принципа	Краткая характеристика
Системности	Обеспечивающий эффективность реализации функций и направлений КСО в системе корпоративного управления.
Комплексности	Скоординированность деятельности предприятия по трем направлениям устойчивого развития: экономическому, социальному, экологическому.
Интегрированности	С одной стороны – КСО интегрирована в основную деятельность предприятия, с другой – подразумевается ответственность перед обществом в целом, а так же перед отдельными входящими в него членами (заинтересованными сторонами).
Интегрированности	С одной стороны – КСО интегрирована в основную деятельность предприятия, с другой – подразумевается ответственность перед обществом в целом, а так же перед отдельными входящими в него членами (заинтересованными сторонами).

Продолжение таблицы 30

Наименование принципа	Краткая характеристика
Подотчетности	Состоит в подотчетности перед заинтересованными сторонами и обществом в целом, а также соответствие принятым на себя обязательствам и применяемым стандартам.
Адресности	Ожидание выполнения определенной обязанности по отношению к определенному заинтересованному лицу.
Динамичности	Концепция КСО претерпевает постоянные изменения под влиянием принятой парадигмы, мировых, страновых и региональных особенностей ведения бизнеса.
Инновационности	Непрерывное совершенствование и гармонизацию из-за высокой динамичности внешней среды.
Открытости	Открытость всех действий предприятия в области КСО и адекватность отчетности предприятий их составу и содержанию.
Кооперации	Предполагающий объединение предприятия как с другими компаниями, ассоциациями, союзами, так и непосредственно с различными заинтересованными сторонами для решения социально-экономических проблем страны и других административно-территориальных образований.
Результативности	Обеспечивает взаимосвязь финансовых показателей деятельности предприятия с его активной социально-ответственной позицией.
Многоуровневости	Подразумевает, что деятельность предприятия в области КСО развивается в определенной последовательности. Выделяется пять уровней КСО, которые располагаются по принципу иерархии от низшей формы к высшей.

На сегодняшний день выработаны следующие модели КСО (Приложение Д).

Основными формами КСО являются: планы мероприятий, программы и мероприятия, направленные на обеспечение социальной ответственности.

4.2 Цели и задачи программы

Программа корпоративной социальной ответственности Алмалыкского городского государственного архива будет включать в себя основные принципы стратегического развития архива, которые будут связаны с реализацией социальных, экономических и экологических проектов. Деятельность Алмалыкского городского государственного архива в области корпоративной социальной ответственности будет носить системный характер и будет направлена на результат. Все проекты, в рамках программы

КСО, будут объединены единой стратегией, а это значит, что все они направлены на реализацию единой цели – формированию и укреплению ценностей социально-ответственного поведения в бизнес - среде.

В Алмалыкском городском государственном архиве предполагается использовать стратегическую модель КСО, которая предполагает разработку долгосрочной программы, с учетом миссии и стратегии архива, интеграцию корпоративной социальной ответственности в повседневную работу архива. Денежные средства на программы КСО будут выделяться на постоянной основе. Программа КСО исследуемого архива будет направлена внутрь (на персонал) архива в большей своей части, но внешнее окружение будет тоже затронуто, но в меньшей части.

Цели программы КСО Алмалыкского городского государственного архива, определим в (Приложении Е).

Принципы КСО Алмалыкского городского государственного архива (таблица 31).

Таблица 31 – Принципы программы корпоративной социальной ответственности Алмалыкского городского государственного архива

Наименование принципа	Краткая характеристика
Системность	Все мероприятия в рамках программы КСО объединены в общую стратегию и нацелены на результат
Актуальность	Мероприятия программы КСО соответствуют актуальным проблемам и потребностям всех социальных групп, чьи интересы пересекаются с деятельностью архива.
Клиентоориентированность	Архив заинтересован в долгосрочных отношениях со всеми клиентами и партнерами, и поэтому стремится выстраивать доверительное взаимодействие, нацеленное на удовлетворение интересов всех сторон.
Прозрачность	Цели, задачи и особенности реализации программы КСО архива ясно сформулированы и понятны каждому специалисту архива.
Публичность	Любая информация о реализации программы КСО архива, за исключением конфиденциальной, доступна широкой общественности.
Эффективность	Ресурсы, затраченные на реализацию программы КСО архива (финансовые, временные и иные) должны обладать результативностью вложения и способствовать решению конкретных задач.

Согласно (таблицы 31), в Алмалыкском городском государственном

архиве присутствует возможность интеграции целей и задач программы КСО в общую стратегию архива, так как они созвучны со стратегическими направлениями её деятельности.

4.3 Стейкхолдеры программы

Стейкхолдерами принято называть заинтересованных лиц (либо их группу) внутри архива, либо вне её, которая предъявляет определенные требования к результатам деятельности архива и характеризуется определенной скоростью реакции [15, с.15].

Ведущими стейкхолдерами, по отношению к Алмалыкскому городскому государственному архиву, являются: государство (как собственник), органы республиканской и местной власти, поставщики, руководство архива, специалисты и работники, профсоюзы, клиенты, население, бизнес-партнеры, инвесторы, кредиторы, конкуренты, профессиональные ассоциации, суды.

Так, интересы инвесторов, поставщиков и государства (как собственника) связаны с эффективностью управления архивом (прибыльным использованием ресурсов). Специалисты и руководители ожидают удовлетворения результатов их труда в форме адекватной и своевременной оплаты, возможности профессионального роста и построения карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, грамотного и адекватного руководства.

Заказчиков и клиентов интересует качество и безопасность услуги, полнота и достоверность получаемых документов и информации. Для администрации местных органов самоуправления полностью заинтересованы в пополнении бюджета через налоговые поступления и сохранение рабочих мест для населения региона. Руководство (территориальное и республиканское) интересуется в возможности контроля и управления финансовыми потоками, полнота которых будет свидетельствовать о

состоятельности архива. При условии отсутствия удовлетворенности интересов в любой из вышеперечисленных групп стейкхолдеров, реакция такой группы может поставить под угрозу дальнейшее существование архива. К числу влиятельных стейкхолдеров можно отнести правительство Республики Узбекистан и жителей Ташкентской области.

Теперь осуществим выбор ведущих стейкхолдеров исходя из целей программы КСО Алмалыкского городского государственного архива, определенных в (таблице 32).

Таблица 32 – Ведущие стейкхолдеры программы КСО Алмалыкского городского государственного архива

Цели КСО	Стейкхолдеры
1. Интеграция архива в общемировую систему как социально-развитого бизнеса.	Собственники (государство), органы республиканской и местной и международной власти, партнеры, потребители, инвесторы, конкуренты
2. Создание примера архива, который сочетает успешно деловую эффективность и соответствие общественным интересам всех социальных групп, связанных с архивом.	Собственники (государство), органы республиканской и местной власти, партнеры, потребители, инвесторы, конкуренты, население, работники.
3. Формирование ценностей социально-ответственного поведения, как внутри архива, так и в её внешних отношениях, для укрепления и роста тенденции к формированию социально-ответственной бизнес-среды.	Партнеры, население, работники, потребители, поставщики, инвесторы, собственники, конкуренты, органы местной власти.
Разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами.	Клиенты и бизнес-партнеры архива
Формирование интереса общественности к потребности деловой добросовестной практики.	Клиенты и потребители архива
Информационной открытости по отношению к собственникам, поставщикам, бизнес-партнерам, клиентам и заинтересованным сторонам.	Собственники, поставщики, бизнес-партнеры, клиенты и заинтересованные стороны
Выполнение социальной программы	Специалисты архива и весь персонал
Реализация экологических мероприятий	Население региона, в котором находится архив
Формирование ежегодного отчета об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности.	Собственники (государство), органы республиканской и местной и международной власти, партнеры, потребители, инвесторы, конкуренты

Обоснованием выбора стейкхолдеров целей и задач программы КСО выступает направление их действия. Так как цели программы КСО являются наиболее общими, по сравнению с задачами, то относятся ко всем стейкхолдерам архива. Задачи выступают пошаговым планом для достижения целей, следовательно, они относятся к конкретным стейкхолдерам, в отношении которых направлена задача.

Стейкхолдерами первой задачи являются: клиенты и бизнес-партнеры архива, так как доверительные отношения влияют на развитие архива и реализацию её программы КСО.

Стейкхолдерами второй задачи являются клиенты и потребители услуг архива. Её решение может быть осуществлено в случае, если архив будет порядочен и добросовестен при выполнении своих обязательств перед клиентами и потребителями. Развитие архива будет протекать намного успешнее.

Стейкхолдерами третьей задачи являются собственники, поставщики, бизнес-партнеры, клиенты и заинтересованные стороны. Информационная открытость принесет дополнительный доход, так как стейкхолдеры, обладая информацией об архиве, будут заинтересованы в работе с ним.

Стейкхолдерами четвертой задачи является персонал архива, так как адекватная оплата труда, профессиональный рост и деловая карьера, наличие здоровой моральной атмосферы, оптимальных условий труда, грамотное руководство создаст предпосылки для роста производительности труда и качественной работы персонала.

Стейкхолдерами пятой задачи является население региона. Мероприятия по очистке территории архива и участие в озеленении территории помогут населению лояльнее относиться к деятельности архива.

Стейкхолдерами шестой задачи являются все стейкхолдеры архива, так как в отчете отражается вся проведенная работа архива в рамках программы КСО.

Следовательно, все стейкхолдеры архива заинтересованы в программе КСО архива, а государство, которое выступает собственником – в первую очередь.

4.4 Структура программы КСО

Основными элементами по программе КСО Алмалыкского городского государственного архива, являются мероприятия, прописанные в (таблице 33).

Таблица 33 – Элементы по программе корпоративной социальной ответственности Алмалыкского городского государственного архива

Наименование элемента программы	Мероприятия, в рамках элемента
Укрепление ответственности архива в качестве представителя Республики Узбекистан	<ol style="list-style-type: none"> 1. Индивидуальный подход к клиентам архива, в том числе, зарубежным. 2. Работа в рамках законов Республики Узбекистан и законов государств, к которым относятся клиенты. 3. Открытость и прозрачность бизнес-процессов архива.
Социальная программа	<ol style="list-style-type: none"> 4. Высокое качество услуг, в том, числе автоматизированный документооборот. 5. Достижение стратегических целей в развитии архива.
Экологическая программа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выстраивание отношений справедливого партнерства с персоналом архива со стороны руководства. 2. Прозрачность системы вознаграждения персонала. 3. Компенсации и льготы для роста базового уровня вознаграждения, наряду с совершенствованием системы стимулирования труда. 4. Разработка кадрового резерва и плана карьерного роста. 5. Проведение мероприятий по профилактике нарушений трудовой дисциплины 6. Проведение «открытой» кадровой политики. 7. Разработка и внедрение программы КСО в архиве.
Экологическая программа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка мероприятий по очистке территорий архива. 2. Сортировка мусора. 3. Автоматизированный документооборот. 4. Озеленение территорий архива.

4.5 Определение затрат на программу КСО

Рассчитаем затраты на реализацию программы КСО Алмалыкского городского государственного архива (таблица 34).

Таблица 34 – Затраты на реализацию мероприятий в рамках программы КСО Алмалыкского городского государственного архива

Наименование мероприятия	Цена, тыс. сум.	Стоимость реализации за год, тыс. сум.
1. Индивидуальный подход к клиентам архива, в том числе, зарубежным.	0	0
2. Работа в рамках законов Республики Узбекистан и законов государств, к которым относятся клиенты.	0	0
3. Открытость и прозрачность бизнес-процессов архива.	0	0
4. Высокое качество услуг (внедрение системы электронного документооборота): - установка, настройка, отладка (единоразовая затрата); - абонентское ежемесячное обслуживание.	- 28,5 2,5	- 28,5 2,5*12=30,00
5. Достижение стратегических целей в развитии архива.	0	0
1. Выстраивание отношений справедливого партнерства с персоналом архива со стороны руководства.	0	0
2. Прозрачность системы вознаграждения персонала.	0	0
3. Компенсации и льготы для роста базового уровня вознаграждения, наряду с совершенствованием системы стимулирования труда.	160	1920
4. Разработка кадрового резерва и плана карьерного роста.	8,75	105
5. Проведение мероприятий по профилактике нарушений трудовой дисциплины	0	0
6. Проведение «открытой» кадровой политики	2,92	35
7. Разработка и внедрение программы КСО в архиве: - разовая затрата на разработку и внедрение	208,33	2500
8. Система наставничества	25	300
1. Разработка мероприятий по очистке территорий архива и материал для проведения мероприятия.	0,625	7,5
2. Сортировка мусора.	16,67	200
3. Автоматизированный документооборот.	см. пункт 4 1 задачи	см. пункт 4 1 задачи
4. Озеленение территорий архива (по мере надобности).	0,417	5

Как видно из (таблицы 34) общая сумма на реализацию программы КСО составляет (в первый год): 3211 тыс. сум. В последующие годы примерно 2598 тыс. сум.

4.6 Ожидаемая эффективность программы КСО

При реализации программы КСО в Алмалыкском городском государственном архиве будет получен существенный экономический и организационный эффект для общества и архива (таблица 35).

Таблица 35 – Оценка эффективности мероприятий в рамках программы КСО Алмалыкского городского государственного архива

Наименование мероприятия	Сумма затрат, тыс. сум.	Эффект для архива	Эффект для общества
<p>1. Индивидуальный подход к клиентам архива, в том числе, зарубежным.</p> <p>2. Работа в рамках законов Республики Узбекистан и законов государств, к которым относятся клиенты.</p> <p>3. Открытость и прозрачность бизнес-процессов архива.</p> <p>4. Высокое качество услуг (внедрение системы электронного документооборота):</p> <ul style="list-style-type: none"> - установка, настройка, отладка (единоразовая затрата); - абонентское ежемесячное обслуживание. <p>4. Достижение стратегических целей в развитии архива.</p>	58,50	<p>1. Максимизация прибыли в рамках закона.</p> <p>2. Рост количества клиентов.</p> <p>3. Улучшение условий труда специалистов</p>	<p>1. Рост экономики</p> <p>2. Улучшение основной деятельности архива</p>
<p>1. Выстраивание отношений справедливого партнерства с персоналом архива со стороны руководства.</p> <p>2. Прозрачность системы вознаграждения персонала.</p> <p>3. Компенсации и льготы для роста базового уровня вознаграждения, наряду с совершенствованием системы стимулирования труда.</p> <p>4. Разработка кадрового резерва и плана карьерного роста.</p> <p>5. Проведение мероприятий по профилактике нарушений трудовой дисциплины</p> <p>6. Проведение «открытой» кадровой политики</p> <p>7. Разработка и внедрение программы КСО в архиве:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разовая затрата на разработку и внедрение 	4860	<p>1. Улучшение условий труда специалистов.</p> <p>2. Рост производительности труда и качества работы.</p> <p>3. Рост дисциплины в коллективе</p> <p>4. Рост числа квалифицированных специалистов</p> <p>5. Уважение к персоналу и передача практического опыта</p>	Рост экономики
<p>1. Разработка мероприятий по очистке территорий архива и материал для проведения мероприятия.</p> <p>2. Сортировка мусора.</p> <p>3. Автоматизированный документооборот.</p> <p>4. Озеленение территорий архива (по мере надобности).</p>	212,50	<p>1. Уменьшение использования бумаги.</p> <p>2. Забота об экологии района</p>	<p>1. Улучшение экологии</p> <p>2. Рост экономики</p>

В данном случае соотношение затраты на мероприятие и эффекта для архива – эффекта для общества, является вполне оптимальным, поэтому выбор мероприятий программы КСО Алмалыкского городского государственного архива является оптимальным.

По итогам четвертого раздела, хотелось бы сказать следующее, что ведущими принципами программы КСО Алмалыкского городского государственного архива, являются:

- привлечение большего числа компетентных кадров, работа с кадровым резервом;
- улучшение труда специалистов архива;
- мотивация и сохранение опытных специалистов;
- передача опыта в практической деятельности;
- достижение статуса надежного бизнес-партнера на внутреннем и внешнем рынках;
- совершенствование репутации архива, что дает рост инвестиций и расширяет потенциальные возможности;
- забота об экологии региона.

Заключение

Исследование теоретических и практических основ работы кадровой службы в архиве, проведенное в рамках бакалаврской работы, на примере : Алмалыкского городского государственного архива, в итоге, позволяет отметить следующее.

Проблема исследования заключалась в том, что отделы кадров на государственных и муниципальных предприятиях до сих пор имеют низкий организационный статус и являются слабыми в профессиональном отношении. Часто, они структурно разобщены с другими подразделениями, которые так же выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и иные). И, как следствие, они не являлся ни методическими, ни информационными, ни координирующими центрами кадровой работы на предприятии.

Степень важности оптимизации и совершенствования работы кадровой службы сложно переоценить, так как в настоящее время большой процент успеха и процветания организаций зависит от высокой квалификации и слаженной работы персонала. Кадровая служба призвана организовать процесс работы с персоналом, начиная с этапа приема и заканчивая увольнением.

Целью бакалаврской работы являлась разработка мероприятий по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы, на примере: Алмалыкского государственного архива.

Для достижения цели в работе были решены следующие задачи:

- раскрыто понятие и место работы кадровой службы в деятельности организации;
- описаны задачи и направления оптимизации, типичные ошибки в работе кадровой службы;
- дана организационно-экономическая характеристика и проведен анализ кадровой службы, на примере Государственного архива города

Алмалык

— разработан проект по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы, рассчитана их социально-экономическая эффективность;

— разработана программа корпоративной социальной ответственности для Государственного архива города Алмалык.

Алмалыкский городской государственный архив работает в отрасли архивного дела и занимается комплектованием архива документами, состав которых предусмотрен положением об архиве, учетом и обеспечением сохранности документов, созданием научно-справочного аппарата к документам архива, использованием хранящихся в архиве документов.

Анализ работы кадровой службы позволил сделать следующие выводы о текущей деятельности кадрового отдела архива Алмалыкского государственного архива, к которым можно отнести:

1. Стабильность среднесписочной численности персонала архива обеспечена преобладанием категории персонала «специалисты», что весьма положительно в деятельности архива, так как большую часть работы осуществляют именно они.

2. В архиве присутствует наличие недоукомплектованности кадрового состава.

3. В общей численности преобладает персонал со стажем работы от 3 до 5 лет, в возрасте от 18 до 29 лет со средним специальным образованием, то есть с характеристиками работоспособного возраста. В гендерной структуре архива преобладают женщины, что обусловлено спецификой архивной деятельности.

4. Положительным является факт роста коэффициента по приему в 2019 году на 29,41% и снижение коэффициента по выбытию в 2019 году на 41,18%, текучести кадров в 2019 году на 66,67%, по сравнению с 2017 годом.

5. В архиве за период 2017 – 2019 годы происходило снижение производительности труда всех категорий персонала. Опережающее снижение производительности труда по сравнению с ростом среднегодовой

заработной платы привело к перерасходу общего фонда заработной платы в архиве в 2018 году на 2443,26 тыс. сум, а в 2019 году – на 4799,29 тыс. сум.

6. Диагностика стратегии управления персоналом выявила неэффективность системы организации труда и управления персоналом, которую отметили 7 человек из 15 опрошенных респондентов или 46,67%.

Эти выводы констатируют наличие проблем в архиве в рамках системы и стратегии управления персоналом, что исходит из нерациональной работы отдела организационно-кадровой работы.

На основании полученных выводов разработан проект по оптимизации и совершенствованию работы кадровой службы Алмалыкского государственного архива, в который включены следующие мероприятия:

- объединение отделов и сокращение их общего количества с 9 до 7;
- оптимизация системы оплаты труда посредством перераспределения должностных компетенций специалистов объединяемых отделов, пересмотр уровня доплат и перевод на материальное стимулирование труда в рамках коммерческой деятельности архива;
- разработка программы внутреннего учета кадров и управления кадровыми ресурсами на базе 1С: Зарплата и кадры;
- разработка и внедрение программы в рамках учета имеющейся информации о трудовом стаже и сопутствующих первичных документах людей, по которым предприятия и организации передали такую информацию в архив на хранение. Интеграция её с программным комплексом электронных трудовых книжек Республики Узбекистан;
- в рамках совершенствования кадровой политики архива предложено мероприятие для сотрудников по пребыванию детей в дошкольном учреждении на время работы родителей.

Экономическая эффективность проекта. Первоначальные вложения составляют 3511,20 тыс. сум. Во второй и последующие годы вложения составят 1011,20 тыс. сум. При этом прирост прибыли составит в 2020 году 65,48% от базисного 2019 года. Рост затрат, связанных с внедрением проекта

по оптимизации и совершенствованию кадровой службы незначительно снизил уровень рентабельности услуг в 2019 году до 16,76%, но уже в 2020 году он практически достигнет уровня 2019 года (до внедрения мероприятий) и составит 17,44%. В дальнейшем уровень рентабельности услуг будет расти.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что мероприятия по совершенствованию кадровой службы будут проведены успешно, и все затраченные на это денежные средства оправдают себя, о чем свидетельствует увеличение прибыли и стабильность показателя рентабельности Алмалыкского городского государственного архива.

Список использованных источников

1. Кодекс Республики Узбекистан об административной ответственности от 22.09.1994 (в ред. от 26.03.2020 № 03/20/612/0326) [Электронный ресурс] / Сайт: Справочно-информационной системы «LexUZ», - URL: <https://lex.uz/docs/97661>, (дата обращения: 01.04.2020).

2. Налоговый кодекс Республики Узбекистан, утвержден Законом Республики Узбекистан от 25.12.2007 г. № ЗРУ-136 (в ред. от 11.03.2020 г., № 03/20/607/0279) [Электронный ресурс] / Сайт: Справочно-информационной системы «FMC», - URL: http://fmc.uz/legisl.php?id=k_nal, (дата обращения: 27.04.2020).

3. Трудовой кодекс Республики Узбекистан от 21.12.1995 №197-ФЗ (в ред. от 04.12.2019 № 03/19/586/4106) [Электронный ресурс] / Сайт: Справочно-информационной системы «LexUZ», - URL: <https://lex.uz/docs/145261>, (дата обращения: 01.04.2020).

4. Об архивном деле, Закон Республики Узбекистан №ЗРУ-252 от 15.06.2010 (в ред. от 09.01.2019 №03/19/512/2435) [Электронный ресурс] / Сайт: Lexuz. - URL: <https://lex.uz/docs/1645544>, (дата обращения: 25.04.2020).

5. Об утверждении нормативных документов по архивному делу, Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан №482 от 30.10.1999 г. (в ред. от 14.05.2019 №09/19/397/3123) [Электронный ресурс] / Сайт: Lexuz. - URL: <https://lex.uz/docs/331300>, (дата обращения: 25.04.2020).

6. О дополнительных мерах по регулированию трудовых отношений на рынке труда, Постановление кабинета Министров Республики Узбекистан № 743 от 06.09.2019 г. [Электронный ресурс] / Сайт: Lexuz. - URL: <https://lex.uz/ru/docs/4502808>, (дата обращения: 25.04.2020).

7. О мерах по совершенствованию архивного дела и делопроизводства в Республике Узбекистан, утверждено Распоряжением Президента Республики Узбекистан №5834 от 20.09.2019г. [Электронный ресурс] / Сайт: Справочно-информационной системы «NRM.UZ», - URL:

https://nrm.uz/contentf?doc=600291_ukaz_prezidenta_respubliki_uzbekistan_ot_20_09_2019_g_n_up-5834_o_merah_po_sovershenstvovaniyu_arhivnogo_dela_i_deloproizvodstva_v_respublike_uzbekistan&products=1_vse_zakonodatelstvo_uzbekistana, (дата обращения: 27.04.2020).

8. О совершенствовании архивного дела в Республике Узбекистан, Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан №101 от 05.04.2012 г. (в ред. от 23.12.2017 №10/17/1001/0447) [Электронный ресурс] / Сайт: Lexuz. - URL: <https://lex.uz/docs/1993488>, (дата обращения: 25.04.2020).

9. Горфинкель В. Я. Корпоративная социальная ответственность / В. Я. Горфинкель, Н. В. Родионова. - М.: Юрайт, 2017. – 576 с.

10. Иванкина Л. И. Управление персоналом / Л. И. Иванкина. - Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2016. – 158 с.

11. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул. - М.: Инфра-М, 2017. - 421 с.

12. Муромцев Д.Ю. Экономическая эффективность и конкурентоспособность / Д. Ю. Муромцев. - М.: ТГТУ, 2019. - 96 с.

13. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. - М: Инфра-М, 2017. – 384 с.

14. Савицкая Г.В. Методика комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 383 с.

15. Черепанова Н. В. Социальная ответственность: Методические указания к выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» / Н.В. Черепанова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с.

16. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. Учебное пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 237 с.

17. Шеремет А. Д. Теория экономического анализа. Учебник / А. Д. Шеремет, А. Н. Хорин. - М.: Инфра-М, 2018. – 390 с.
18. Адамчук В. В. Экономика и социология труда: учебник для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов. – М.: Высшая школа, 2016. – 315 с.
19. Базарова Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - М.: Финансы, 2017. – 268 с.
20. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. – М.: Юрайт, - 2016, - 446 с.
21. Омельченко Н. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник / Н. А. Омельченко, Д.Ю. Знаменский. - М.: Юрайт, 2018. – 366 с.
22. Архипова Н. И. Современные проблемы управления персоналом / Н. И. Архипова, С. В. Назайкинский, О. Л. Седова. – М.: Проспект, 2018. – 160 с.
23. Божук С. Г. Корпоративная социальная ответственность. Учебник для академического бакалавриата / С. Г. Божук, В. В. Кулибанова, Т.Р. Тэор. – М.:Юрайт, - 2018. – 226 с.
24. Калашникова Т. В. Методические указания по подготовке и защите выпускных квалификационных работ бакалавров, магистров, обучающихся в Школе инженерного предпринимательства /Т.В. Калашникова, Е.В. Галанина, Г.О. Фангманн, И.Е. Никулина, Т.В. Громова, Е.О. Акчелов. – Томск: Изд-во ТПУ, 2019. – 89 с.
25. Ермакова А. А. Роль кадровой службы в деятельности организации розничной торговли / А. А. Ермакова // Молодой ученый. - 2018. - № 41 (227). - С. 118-119.
26. Маликова Г. Р. Проблемы и пути повышения престижа и эффективности системы профессиональной государственной службы в Узбекистане / Г. Р. Маликова // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения, - 2018. - №5(145). – С. 118 – 123.
27. Полынский Р. С. Рабочая сила в XXI веке / Р. С. Полынский //

Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2017. - № 9(32). – С. 7.

28. Смогленко О. Н. Социальная ответственность бизнеса и её роль в развитии компании / О. Н. Смогленко // Современные научные исследования и инновации. 2018. № 1 . – С. 35 – 41.

29. Федорова М. С. Совершенствование системы оплаты труда на предприятии / М. С. Федорова // Молодой ученый. - 2015. - № 7 (30). - Т. 1. - С. 119-121.

30. Никитина Л. М., Раснер Е. И. Оценка корпоративной социальной ответственности менеджментом воронежских предприятий / Л. М. Никитина, Е. И. Раснер // Экономика и жизнь, - 2016. - №5(118). – С. 41 – 53.

31. Строителева Т. Г., Вукович Г. Г. Формирование эффективной кадровой политики / Т. Г. Строителева, Г. Г. Вукович. – М.: Юрайт, - 2016. – 296 с.

32. Цуциева О. Т., Гобозова А. З. Сравнительный анализ моделей корпоративной социальной ответственности / О. Т. Цуциева, А. З. Гобозова // Экономические науки. – 2018. - №6(13). – С. 91 – 96.

33. Шастина А. Е., Чувашова А. А. Анализ работы кадровой службы при проведении организационных изменений и разработка рекомендаций по ее совершенствованию (на примере компании ОАО «Лазерсервис») / А. Е. Шастина, А. А. Чувашова // Молодой ученый. - 2019. - № 4 (27). - Т. 3. - С. 87-94.

34. Алмалыкский городской государственный архив [Электронный ресурс] / Сайт: Hamkorland.uz, - URL: <https://hamkorland.uz/more/20507>, (дата обращения: 25.04.2020).

35. Анализ движения персонала [Электронный ресурс] / Сайт:EconomicWind, - URL: <http://www.economicwind.ru/ecowins-739-1.html>, (дата обращения: 27.04.2020).

36. Задачи, стоящие перед службой управления персоналом компании [Электронный ресурс] / Сайт: hr-director, - URL: <https://www.hr-director.ru/article/63430-red-qqq-15-m4-slujba-upravleniya-personalom>, (дата

обращения: 27.04.2020).

37. Зачем нужна программа корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс] / Сайт:НВ Бизнес, - URL: <https://nv.ua/biz/experts/zachem-nuzhna-korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost-2481226.html>, (дата обращения: 27.04.2020).

38. Кадровое делопроизводство: анализ грубых ошибок [Электронный ресурс] / Сайт: HR-Portal, - URL: <https://hr-portal.ru/article/kadrovoe-deloproizvodstvo-analiz-grubyh-oshibok>, (дата обращения: 01.04.2020).

39. Карьерный рост [Электронный ресурс] / Сайт: psyfactor.org, - URL: <https://psyfactor.org/personal/personal10-23.htm>, (дата обращения: 27.04.2020).

40. Корпоративная социальная ответственность: основные понятия и определения [Электронный ресурс] / Сайт: sustainable business, - URL: <http://csrjournal.com/korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost-osnovnye-ponyatiya-i-opredeleniya>, (дата обращения: 27.04.2020).

41. Методы прогнозной экстраполяции [Электронный ресурс] / Сайт: Студопедия, - URL: <https://studopedia.info/9-18759.html>, (дата обращения: 27.04.2020).

42. Молодой специалист это [Электронный ресурс] / Сайт: Center-YF, - URL: <https://center-yf.ru/data/stat/Molodoi-specialist-eto.php>, (дата обращения: 27.04.2020).

43. Оптимизация работы кадровой службы: фокус на эффективность [Электронный ресурс] / Сайт: hr-director, - URL: <https://www.pro-personal.ru/article/1083927-qqe-m12-optimizatsiya-raboty-kadrovoyslujby-fokus-na-effektivnost>, (дата обращения: 27.04.2020).

44. Определение и содержание понятия «корпоративная социальная ответственность» [Электронный ресурс] / Сайт: Проблемы науки, - URL: <https://scienceproblems.ru/opredelenie-i-soderzhanie/2.html>, (дата обращения: 27.04.2020).

45. Ошибки при оценке результатов деятельности персонала [Электронный ресурс] / Сайт: HR Helpline, - URL: <https://hrhelpline.ru/oshibki>

pri-oczenke-rezultatov-deyatelnosti-personala/, (дата обращения: 01.04.2020).

46. Почему корпоративная социальная ответственность набирает обороты [Электронный ресурс] / Сайт: medium.com, - URL: https://medium.com/@Giveback/почему_корпоративная_социальная_ответственность_набирает_обороты, (дата обращения: 27.04.2020).

47. Принципы корпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс] / Сайт: sustainable business, - URL: <http://csrjournal.com/principy-korporativnoj-socialnoj-otvetstvennosti>, (дата обращения: 27.04.2020).

48. Сальникова Л. В. Ошибки работодателя, сложные вопросы применения Трудового кодекса [Электронный ресурс] / Сайт: litresp.ru, - URL: <https://litresp.ru/chitat/ru/C/saljnikova-l-v/oshibki-rabotodatelya-slozhnie-voprosi-primeneniya-trudovogo-kodeksa-rf/2>, (дата обращения: 01.04.2020).

49. Совершенствование системы управления персоналом – цели и тенденции [Электронный ресурс] / Сайт: Оперсонале, - URL: <https://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-personalom-celi-i-tendencii.html>, (дата обращения: 01.04.2020).

50. Совершенствование системы управления персоналом [Электронный ресурс] / Сайт: Директор по персоналу, - URL: <https://www.hr-director.ru/article/66695-qqq-17-m5-sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-personalom>, (дата обращения: 01.04.2020).

51. Структура и функции отдела кадров организации [Электронный ресурс] / Сайт: daywork.ru, - URL: <http://daywork.ru/docs/300F35EE42E80306C325748D003ABDFB.html>, (дата обращения: 01.04.2020).

52. Центральный государственный архив Республики Узбекистан [Электронный ресурс] / Сайт: Cendari, - URL: https://archives.cendari.dariah.eu/index.php/b3lkz?sf_culture=es, (дата обращения: 25.04.2020).

53. Что такое корпоративная социальная ответственность?

[Электронный ресурс] / Сайт: csrjournal.com, - URL: <http://csrjournal.com/что-такое-korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost>, (дата обращения: 27.04.2020).

Приложение А

(обязательное)

Вертикальный и горизонтальный анализ бухгалтерского баланса

Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы

Таблица А.1 – Вертикальный и горизонтальный анализ бухгалтерского баланса Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы

Наименование статьи баланса	2017 г		2018 г		2019 г.		Абсолютное отклонение 2019 к 2017, тыс. сум	Темп прироста, %
	тыс. сум.	%	тыс. сум	%	тыс. сум.	%		
АКТИВ								
Раздел I. Нефинансовые активы								
1-§ Основные средства и прочие долгосрочные нефинансовые активы								
Первоначальная стоимость	123169,6	122,75	199680,30	104,30	210979,70	148,03	87810,10	71,29
Сумма износа	32226,90	-32,12	57692,90	-30,14	82529,70	-57,91	50302,80	156,09
Остаточная стоимость	90942,70	90,63	141987,40	74,16	128450,10	90,12	37507,40	41,24
Осн. ср-ва и прочие нефин. активы - всего	90942,70	90,63	141987,40	74,16	128450,10	90,12	37507,40	41,2
3-§ Товарно-материальные запасы								
Инвентарь и хозяйственные принадлежности	1021,40	1,02	3312,70	1,74	151,40	0,11	-870	-85,18
Прочие товарно- материальные запасы	450,00	0,45	0	0	0	0	-450	-100
ТМЗ-всего	1471,40	1,47	3312,70	1,74	151,40	0,11	-1320	-89,71
Всего по разделу I	92414,10	92,10	145300,10	75,90	128601,50	90,23	36187,40	39,16
Раздел II. Финансовые активы								
Средства фонда развития бюджетной организации	3454,20	3,44	7586,70	3,96	1643,70	1,15	-1810,50	-52,41
Прочие внебюджетные средства	1625,40	1,62	32774,40	17,12	2765,70	2,65	1140,30	70,16
Всего по разделу II	5079,50	5,06	40361,10	21,08	5409,40	3,80	329,90	6,49
Раздел III. Дебиторы								
Расчеты с разными дебиторами	2846,60	2,84	4937,30	2,58	7584,90	5,32	4738,30	166,45
Расчеты с внебюджетным Пенсионным фондом	0	0	842,70	0,44	926,90	0,65	926,90	100
Всего по разделу III	2846,60	2,84	5780,00	3,02	8511,80	5,97	5665,20	199,02
Баланс	100340,20	100	191441,10	100	142522,70	100	42182,50	42,04

Продолжение приложения А

(обязательное)

Вертикальный и горизонтальный анализ бухгалтерского баланса

Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы

Продолжение таблицы А.1

Наименование статьи баланса	2017 г		2018 г		2019 г.		Абсолютное отклонение 2019 к 2017, тыс. сум	Темп прироста, %
	тыс. сум.	%	тыс. сум	%	тыс. сум.	%		
ПАССИВ								
Раздел III. Кредиторы								
Расчеты с разными кредиторами	0	0	0	0	4919,40	3,45	4919,40	100
Расчеты бюджетом по платежам в бюджет	285,10	0,28	892,50	0,47	2049,40	1,44	1764,30	618,84
Расчеты по единому социальному платежу	1391,40	1,39	2370,30	1,24	4258,00	2,99	2866,60	206,02
Расчеты по взносам на индивид. накопит. пенсион. счета	38,10	0,04	172,40	0,09	17,20	0,01	-20,9	-54,86
Расчеты с внебюджетным Пенс. фондом	445,20	0,44	758,50	0,40	0	0	-445,20	-100
Расчеты с работниками по соц. пособиям	0	0	842,70	0,44	1116,40	0,8	1116,40	100
Расчеты с работниками по оплате труда	4741,50	4,73	7562,90	3,94	14795,10	10,37	10053,60	212,03
Расчеты с работниками по удержаниям из заработной платы	55,70	0,05	94,80	0,05	170,30	0,11	114,60	205,75
Всего по разделу III	6956,90	6,93	12694,10	6,63	27325,80	19,17	20368,90	292,79
Раздел IV. Финансовые результаты								
Заключительные финансовые результаты, в т.ч.	93383,30	93,07	178747,10	93,37	115196,90	80,83	21813,60	23,36
по бюджетным средствам	23042,20	22,96	24005,30	12,54	16842,40	11,82	-6199,80	-26,91
по расчетам специальных видов платежей	0	0	0	0	0,4	0	0,4	100

Продолжение приложения А

(обязательное)

Вертикальный и горизонтальный анализ бухгалтерского баланса
Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы

Окончание таблицы А.1

Наименование статьи баланса	2017 г		2018 г		2019 г.		Абсолютное отклонение 2019 к 2017, тыс. сум	Темп прироста, %
	тыс. сум.	%	тыс. сум	%	тыс. сум.	%		
по средствам Фонда развития бюджетной организации	1022,20	1,03	13174,10	6,88	0	0	-1022,20	-100
по прочим доходам	69318,90	69,08	141567,60	73,95	98354,10	69,01	29035,20	41,89
Всего по разделу IV	93383,30	93,07	178747,10	93,37	115196,90	80,83	21813,60	23,36
Баланс	100340,20	100	191441,10	100	142522,70	100	42182,50	42,04

Приложение Б

(обязательное)

Вертикальный и горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы

Таблица В.1 - Вертикальный и горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах Алмалыкского городского государственного архива за 2017 – 2019 годы

Наименование статьи отчета о финансовых результатах	2017 г		2018 г		2019 г.		Абсолютное отклонение 2019 к 2017, тыс. сум	Темп прироста, %
	тыс. сум.	%	тыс. сумм.	%	тыс. сум.	%		
I. Доходы								
Финансирование из бюджета	79493,5	59,18	119400,40	51,33	206254,50	50,39	126761,00	159,46
Доходы из фонда развития бюджетной организации, в т.ч.								
- от спонсорской помощи	123,30	0,09	40970,70	17,61	132264,40	32,31	132141,10	107170,40
	123,30	0,09	40970,70	17,61	132264,40	32,31	132141,10	107170,40
Прочие доходы, в т.ч.								
- прочие внебюджетные доходы	54718,70	40,73	72248,70	31,06	70791,20	17,30	16072,50	29,37
	54718,70	40,73	72248,70	31,06	70791,20	17,30	16072,50	29,37
Доходы – итого	134335,50	100	232619,80	100	409310,10	100		
II. Расходы								
По бюджетным средствам	85026,60	70,09	129795,50	76,54	215627,90	61,98	130601,30	153,60
За счет средств Фонда развития бюджетной организации	36286,20	29,91	39790,20	23,46	132264,40	38,02	95978,20	264,50
Всего расходов	121312,80	100	169585,70	100	247892,30	100	126579,50	104,34
III. Финансовый результат								
Финансовый результат текущего года	13022,70	100	63034,10	100	61417,80	100	48395,10	371,62
из них:	-	-	-	-	-	-		
а) по бюджетным средствам	-5533,10	-42,49	-10395,10	-16,49	-9373,40	-15,26	-3840	69,41
б) по средствам Фонда развития бюджетной организации	-36162,90	-277,69	1180,50	1,87	0	0	36162,90	-100
в) по прочим доходам	54718,70	420,18	72248,70	114,62	70791,20	115,26	16072,50	29,37

Приложение В

(обязательное)

Анкета – опросник по оценке системы управления персоналом Алмалыкского городского государственного архива

Вам предлагается принять участие в исследовании, цель которого оказать реальную помощь в организации эффективной управленческой деятельности и повышении уровня эффективной работы отдела кадров

От Вас не требуется указания фамилии и других данных о себе, но мы рассчитываем на Вашу искренность.

Ответьте пожалуйста как можно подробнее на предлагаемые вопросы анкеты.

1. Наша компания для меня –

это _____

2. Для меня в нашей компании

главное _____

3. Я работаю в компании, потому что (отметьте 3 самые важные причины):

- ☐ Здесь я могу зарабатывать деньги
- ☐ Это временная для меня работа
- ☐ Есть возможность реализовать себя
- ☐ Я могу многому научиться
- ☐ Я доверяю компании
- ☐ Я чувствую стабильность компании
- ☐ Здесь я чувствую признание и уважение
- ☐ Я больше ничего не умею
- ☐ Мне нравится коллектив
- ☐ Я связываю свое будущее с этой профессией

Другое _____

4. Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда от:

- ☐ Выполнения заданных объемов
- ☐ От уровня Вашей квалификации
- ☐ От инициативности и творчества в работе
- ☐ От уровня соблюдения дисциплинарных требований
- ☐ От «Личной преданности» руководителю
- ☐ Другое _____

5. Меня стимулирует к работе _____

6. Меня тормозит в работе _____

7. Каковы, на Ваш взгляд, основные цели компании на ближайший год (напишите не меньше трех)? _____ я не знаю

8. Есть ли среди этих целей те, которые, на Ваш взгляд, в настоящий момент не реализуются?

- ☐ Нет
- ☐ Если да, то какие: _____

Продолжение приложения В

(обязательное)

Анкета – опросник по оценке системы управления персоналом Алмалыкского городского государственного архива

9. Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?

- Стиль управления, невнимательность к подчиненным
- Некомпетентность руководства
- Безразличное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха
- Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных
- Переработка, частые сверхурочные
- Частая сменяемость состава отдела
- Несправедливое распределение заработной платы, премий
- Неудовлетворительно распределение отпусков
- Неудовлетворительно обеспечение техникой и материалами

10. В моей работе руководство отмечает и ценит прежде всего (перечислите хотя бы 3 пункта):

Я считаю это верным, так

как _____

Я считаю это неверным, так

как _____

Мне было бы приятно, если бы также отмечали _____

11. Что, по Вашему мнению является причиной снижения производительности труда и ухудшения результатов деятельности:

12. Если бы Вас попросили разработать систему мотивации персонала в нашей компании:

а) какие бы Вы взяли критерии оценки эффективности работы специалистов Вашего уровня и квалификации: _____

б) За что бы Вы поощряли сотрудников и как: _____

12. Что, по Вашему мнению, нужно сделать для улучшения результатов деятельности компании:

Приложение Г

(обязательное)

Штатное расписание Алмалыкского городского государственного архива

Алмалыкский городской государственный архив

наименование организации

Штатное расписание
"01" января 2017 г.

Форма по ОКУД
По ОКПО

Коды
0301017
15839895

Номер документа	Дата
297	25.12.2016

Приказ от "25" декабря 2016 года №189
Штат в количестве 32 единицы
с месячным фондом заработной платы 1 195 560 сумов.

Структурное подразделение наименование	код	Профессия (должность)	Количество штатных единиц	Оклад (тарифная ставка), сум.	Надбавка, сум			Месячный фонд заработной платы, сум.	Примечание
					За ненормированный рабочий день, до 10%, %	Надбавки за особый режим работы, до 20%	За режим работы, до 40%, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Администрация	1	Директор	1	45000	4500	-	18000	67500	Нет
Администрация	1	Главный хранитель фондов	1	40000	4000	-	16000	60000	Нет
Администрация	1	Заместители	3	38000	3800	-	15200	171000	Нет
Администрация	1	Главный бухгалтер	1	35000	3500	-	-	38500	Нет
Отдел организационно-кадровой работы	2	Руководитель отдела	1	33000	3300	-	-	36300	Нет
Отдел организационно-кадровой работы	2	Специалисты II разряда	3	17000	850	-	-	53550	Нет
Отдел организационно-кадровой работы	2	Специалисты I разряда	2	20000	1000	-	-	42000	Нет
Отдел комплектования ведомственных архивов и делопроизводства	3	Заведующий отделом	1	33000	3300	-	-	36300	Нет
Итого по листу			13	261000	24250	-	49200	505150	

Структурное подразделение наименование	код	Профессия (должность)	Количество штатных единиц	Оклад (тарифная ставка), сум.	Надбавка, сум			Месячный фонд заработной платы, сум.	Примечание
					За ненормированный рабочий день, до 10%, %	Надбавки за особый режим работы, до 20%	За режим работы, до 40%, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Отдел комплектования ведомственных архивов и делопроизводства	3	Архивариус I категории	1	22000	1540	-	-	23540	Нет
Отдел экспертизы ценности и упорядочения документов	4	Заведующий отделом	1	33000	3300	-	-	36300	Нет
Отдел экспертизы ценности и упорядочения документов	4	Архивариус II категории	2	18000	900	-	-	37800	Нет
Отдел обеспечения сохранности и государственного учета документов	5	Заведующий отделом	1	33000	3300	-	-	36300	Нет
Отдел обеспечения сохранности и государственного учета документов	5	Архивариус I категории	1	22000	1540	-	-	23540	Нет
Служба материально-технического снабжения, эксплуатации и обслуживания зданий	6	Заведующий отделом	1	33000	3300	-	-	36300	Нет
Служба материально-технического снабжения, эксплуатации и обслуживания зданий	6	Уборщица	2	12000	-	-	-	24000	Нет
Итого по листу			9	173000	13880	-	-	217780	

Рисунок Г.1 - Штатное расписание Алмалыкского городского государственного архива

Продолжение приложения Г

(обязательное)

Штатное расписание Алмалыкского городского государственного архива

Структурное подразделение наименование	код	Профессия (должность)	Количе ство штатны х единиц	Оклад (тарифна я ставка), сум.	Набавка, сум			Месячный фонд заработной платы, сум.	Примечание
					За ненормиро ванный рабочий день, до 10%, %	Набавки за особый режим работы, до 20%	За режим работы, до 40%, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Служба материально-технического снабжения, эксплуатации и обслуживания зданий	6	Инженер по строительству	1	33000	3300	-	9900	46200	Нет
Служба материально-технического снабжения, эксплуатации и обслуживания зданий	6	Специалист по строительству и ремонту зданий	1	27000	2700	-	6750	36450	Нет
Отдел по реставрации и переплету документов	7	Заведующий отделом	1	33000	3300	-	-	36300	Нет
Отдел по реставрации и переплету документов	7	Архивариус I категории	1	22000	1540	-	-	23540	Нет
Отдел по реставрации и переплету документов	7	Архивариус II категории	1	18000	900	-	-	18900	Нет
Отдел научно-справочного аппарата	8	Заведующий отделом	1	33000	3300	-	-	36300	Нет
Отдел научно-справочного аппарата	8	Архивариус II категории	1	18000	900	-	-	18900	Нет
Отдел публикации и использования документов	9	Заведующий отделом	1	33000	3300	-	-	36300	Нет
Отдел публикации и использования документов	9	Архивариус II категории	1	18000	900	-	-	18900	Нет
Итого по листу			9	235000	20140	-	16650	271790	

Структурное подразделение наименование	код	Профессия (должность)	Количе ство штатны х единиц	Оклад (тарифна я ставка), сум.	Набавка, сум			Месячный фонд заработной платы, сум.	Примечание
					За ненормиро ванный рабочий день, до 10%, %	Набавки за особый режим работы, до 20%	За режим работы, до 40%, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Отдел документов по социально-правовой защите граждан	10	Заведующий отделом	1	33000	3300	-	-	36300	
Отдел документов по социально-правовой защите граждан	10	Секретарь	1	20000	2000	-	-	22000	
Отдел документов по социально-правовой защите граждан	10	Архивариус II категории	1	18000	900	-	-	18900	
Отдел информатизации и автоматизации	11	Заведующий отделом	1	33000	3300	-	-	36300	
Отдел информатизации и автоматизации	11	Специалист по ПО и компьютерным сетям	1	25000	2500	-	-	27500	
Отдел специальных фондов и современной документации	12	Заведующий отделом	1	33000	3300	-	-	36300	
Отдел специальных фондов и современной документации	12	Архивариус I категории	1	22000	1540	-	-	23540	
Итого по листу			7	184000	16840	-	-	200840	
Итого по документу			38	853000	75110	-	65850	1195560	

Директор

должность	подпись	расшифровка подписи
должность	подпись	расшифровка подписи
должность	подпись	расшифровка подписи

Рисунок Г.2 - Штатное расписание Алмалыкского городского
государственного архива

Приложение Д

(обязательное)

Сравнительный анализ моделей КСО в национальных культурах

Таблица Д.1 - Сравнительный анализ моделей КСО в национальных культурах

Модели КСО	Американо-канадская	Европейская	Японско-китайская	Исламская модель
Форма КСО	Открытая	Скрытая	Скрытая	Скрытая
Экономическая ответственность	Направленность на соответствие передовыми принципами корпоративного управления, достойного вознаграждения и защиты потребителя.	Законодательно установленные рамки поведения, например, 35-часовая рабочая неделя, МРОТ, регулирование сверхурочной работы, правила производства и тестирования мед.препаратов.	Активное участие государства в корпоративном стратегическом планировании.	Направленность на соответствие с принципами социально-экономической справедливости ислама, заложенными в Коране и Сунне
Юридическая ответственность	Невысокий уровень законодательно закрепленных правил поведения корпораций.	Глубоко проработанное законодательство о правилах ведения бизнеса.	Эффективная правовая основа для КСО и корпоративного поведения (Устав корпоративного поведения).	Приоритет религиозного фактора или статуса компании. Организации могут существовать только до тех пор, пока определенное общество признает их легитимность.
Этическая ответственность	Тенденции преобладания поддержки местного сообщества.	Высокие налоги и высокий уровень государственной социальной защиты.	Формирование правильного восприятия бытия общества и окружающего мира. Стремление к прогрессу цивилизации в целом.	Приоритет состояния человеческих отношений в экономической жизни, содействие целям процветания исламского общества в целом
Благотворительность	Спонсирование искусства, культуры и университетского образования.	Высокое налоговое бремя и переносит государство ответственность за финансирование культуры, образования, т.п.	Защита окружающей среды. Образование и культура. Развитие технического потенциала. Поддержка сообществ.	Пропаганда ислама, религиозно-просветительской и благотворительной деятельности.

Продолжение приложения Д

(обязательное)

Сравнительный анализ моделей КСО в национальных культурах

Продолжение таблицы Д.1

Модели КСО	Американо-канадская	Европейская	Японско-китайская	Исламская модель
Основные стейкхолдеры (по степени важности)	Персонал, НКО и сообщество	Персонал, потребители, сообщество, акционеры	Персонал. Акционеры. Сообщество. Деление стейкхолдеров на внутренних (персонал, акционеры) и внешних (сообщество, потребители). Приоритет отдается внутр. стейкхолдерам	Общество, компании
Стимулирующие/движущие силы КСО	Сами корпорации. НКО и сообщество.	Сами корпорации. НКО сообщество. Государство.	Государство. Сообщество. Сами корпорации.	Нормы Корана. Государство. Сами корпорации.
Роль неправительственных/некоммерческих организаций	Являются глобальным ресурсом для компаний, которые стремятся сохранить коммерческий успех путем проявления уважения к этическим ценностям, людям, обществу и окружающей среде (US Business for Social Responsibility (BSR), Canadian Business for Social Responsibility (CBSR)).	Оказывают большое влияние на общественное мнение и давление на бизнес.	НКО не оказывают давления на бизнес.	Недостаточно развита. Продвигают как современные, так и традиционные формы КСО (CSR Asia, CSR Malaysia, The Dubai Centre for Corporate Values, CSR Development center (Иран), CSR Association of Turkey).
Тенденции социальной отчетности (СО)	Иницируется самим бизнесом. Стандарты хорошо адаптированы и широко применяются. Ориентирована на большинство стейкхолдеров.	Иницируется самим бизнесом. Стандарты хорошо адаптированы и широко применяются. Ориентирована на большинство стейкхолдеров.	Иницируется как самим бизнесом, так и государством. Имеет три основных направления: защита окружающей среды (устойчивое развитие), корпоративная филантропия, ответственность по отношению к клиенту и защита прав человека.	На стадии развития ввиду экономической отсталости большей части стран.

Приложение Е

(обязательное)

Цели КСО Алмалыкского городского государственного архива

Таблица Е.1 – Определение целей КСО Алмалыкского городского государственного архива

Миссия архива	Обеспечение сохранности и пополнение документального наследия Ташкентской области. Обеспечение вечного хранения документов Архивного фонда, их регулярное пополнение, как механизм сохранения исторического и культурного наследия региона, для возможности их дальнейшего использования	Цели КСО архива 1. Интеграция архива в общемировую систему как социально-развитого бизнеса. 2. Создание примера архива, который сочетает успешно деловую эффективность и соответствие общественным интересам всех социальных групп, связанных с архивом. 3. Формирование ценностей социально-ответственного поведения, как внутри архива, так и в её внешних отношениях, для укрепления и роста тенденции к формированию социально ответственной бизнес-среды.
		Задачи КСО архива
	1. Обеспечение единого информационного пространства и прав граждан в сфере использования архивных документов как составной части информационных ресурсов Ташкентской области 2. Развитие информационного потенциала Архивного фонда Республики Узбекистан на территории Ташкентской области. 3. Обеспечение сохранности и доступности архивных документов как части историко-культурного наследия и достояния ташкентской области. Меры, по реализации стратегии: 1. Меры по росту качества и степени доступности для населения и организаций информационных архивных услуг. 2. Меры по сохранению документального наследия народов республики Узбекистан, которые наиболее полно отражают	1. Реализация программы по укреплению ответственности архива, как представителя международного бизнес-сообщества (выработка стратегии построения доверительных долгосрочных отношений с партнерами, противодействия коррупции, привлечения внимания общественности к необходимости добросовестной деловой практики, информационной открытости в отношении собственников, поставщиков, бизнес-партнеров, клиентов и заинтересованных сторон). 2. Реализация социальной программы (корпоративная политика, взаимодействие с социальными группами, чьи интересы пересекаются с деятельностью архива, благотворительность,

Продолжение приложения Е

(обязательное)

Цели КСО Алмалыкского городского государственного архива

Окончание таблицы Е.1

	<p>исторический опыт развития Ташкентской области, в интересах граждан, общества и государства.</p> <p>3. Мероприятия по внедрению информационно-коммуникационных и цифровых технологий, которые позволяют обеспечить качественно новый уровень оперативности и удобства получения гражданами и организациями гос услуг и информации о деятельности архива.</p> <p>4. Меры по оптимизации системы управления и эффективного использования ресурсов в сфере архивного дела, в части:</p> <ul style="list-style-type: none"> - создание интегрированной системы архивного и социального мониторинга; - внедрение современных технологических процессов для роста производительности труда и эффективной деятельности архива; - рост эффективности административного регулирования, контроля за архивной деятельностью; - обеспечение стабильной работы архива; - рост финансирования архива из различных источников. 	<p>образовательные проекты).</p> <p>3. Реализация экологической программы (ресурсосбережение, проекты в сфере защиты окружающей среды).</p>
--	---	---